

平 步 青 云

沟通巧技能系列

向上沟通巧技能

刘平青 等著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING



内 容 简 介

本书是目前国内少有的关于“向上沟通”的专门书籍。本书结构独特、新颖，前言介绍向上沟通的逻辑，即向上沟通的基石——掌控人生的四个关键，向上沟通的桥梁——四个关系的主动构建。在介绍了沟通逻辑后，全书精选与职场密切相关的23个情景，从正反两方面以“故事”的形式娓娓道来，并加以评论，“手把手”与读者分享向上沟通的智慧和巧技能。阅读本书，掌握向上沟通的巧技能，能助你更好、更快、更安全地融入组织，实现晋升和发展。在阅读本书正文之前，请您先阅读前言。

本书适合广大职场人员、管理者阅读，希望了解沟通知识、提高沟通水平的人员也可参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

向上沟通巧技能 / 刘平青等著. —北京：电子工业出版社，2018.6

ISBN 978-7-121-34225-7

I. ①向… II. ①刘… III. ①人际关系—通俗读物 IV. ①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第104644号

策划编辑：王二华

责任编辑：王晓庆

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：7.625 字数：163千字

版 次：2018年6月第1版

印 次：2018年6月第1次印刷

定 价：29.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：wangrh@phei.com.cn。



前言：千里马不要坐等伯乐，而要主动寻找

千里马常有，而伯乐不常有。

千里马能够坐等伯乐来发现自己吗？

在职场丛林竞争中，不但要成为名副其实的千里马，更要学会向上沟通，主动寻找伯乐。否则，坐等只能是错失良机。

（一）向上沟通的开始：“电梯偶遇”直线上司

您是否有过这样的经历？电梯里偶遇领导，自己却发挥失常；您内心一阵激动，万千话语涌上心头，却不知该从何说起，只能尴尬赔笑，草草离场；抑或立即一吐为快，却发现领导的表情越来越僵化，最终变得手忙脚乱，语无伦次。

您是否常会因为与上级的沟通不畅而感到沮丧，懊恼自己没有把握住有限的沟通机会，后悔没有在平时多注意向上沟通的训练，没有了解和掌握相应的沟通巧技能，羡慕他人在上司面前或重要场合游刃有余？

面对机遇时，每个人都有一颗积极向上、努力争取的心，但也会被“既希望表现自己，又担忧用力过猛”的矛盾心态阻碍，导致自己与上级的沟通效果不佳。实质上，“电梯偶遇”的困境是每个人



在职场上的沟通缩影。

长久以来，我们往往被教化要听话、要服从，所以少有人具有向上沟通的意识和能力；我们从小就被教育要多做事、少说话，“枪打出头鸟”，所以向上沟通在很长时间里成了“阿谀奉承”的代名词，甚至不与上级沟通还被当成优良品德。

向上沟通，最简单的理解就是积极主动地与上司进行沟通。人无远虑，必有近忧。一个人既能埋头干活，也能抬头看路；既要能够做事，更要懂得掌握事情的发展规律，看到未来的发展方向。掌握向上沟通的巧技能，工作才能顺利展开，我们才能更好、更快、更安全地融入组织，实现晋升和发展，避免“因组织而来、却因上司而走”的魔咒。

伯乐往往是千里马自己主动寻找出来的！

（二）向上沟通的基石：掌控人生的四个关键

要想有效地进行向上沟通，先要了解人生的基本规律，尤其把握好原生家庭、自我成长、组织平台、信仰与价值观这几个人生的关键点。

原生家庭是我们出生和成长的家庭，也是每个人自我的起点。原生家庭不可更改，我们需要做的是从原生家庭的关系模式中认知自我。一个人的自我是多个维度的自我，当您发现自己在某方面比别人强的时候，也要回过头来想想自己是否在某些方面落后了，充



分全面地认知自我，能够帮助您在向上沟通的过程中选择合适的方式方法，扬长避短，化被动为主动。

我们虽然无法选择原生家庭，但自我成长的权力掌握在我们自己的手中。作为一名下属应朝着什么方向自我成长呢？我们应该在专业、视野与思维方面努力和领导、组织成长到同一高度，这样才具备向上沟通的基础。与此同时，也要把握好“度”，尽量不在领导面前表现出比领导水平更高，否则容易引起领导的忌惮。概而言之，自我成长就是从消极到积极、从不适应到适应、从弱者到强者的转变，有了自我成长意识，主动实现自我成长，向上沟通就会容易得多。

组织平台对人有着潜移默化的影响，选择什么样的平台就决定了自己会成为什么样的人，我们常说心有多大，舞台就有多大，反过来也同样成立。领导的格局大小、目光是否长远、战略思维能否顺应行业变化，都决定了组织能否有良好的发展，同时意味着企业能否给自己提供更好的平台。选择了正确的领导和组织平台，向上沟通就会更顺畅。

信仰与价值观的形成来自人的成长过程，也会反过来影响人的成长轨迹。我们每个人都主动提升自己的信仰和价值观，扩大自身的格局，这样向上沟通才有高层次的思想基础和人生境界。正所谓“常与同好争高下，不与傻瓜论短长”，即使碰到了不好相处的领导，也不要太过计较，因为自己已经在信仰和价值观层面超越了他，时间会证明一切。



原生家庭中“强势父母”培养的子代，多为“乖乖儿”或“乖乖女”，往往缺少向上的意识，因而处理好与原生家庭的关系，扬长避短是向上的前提。自我成长是向上的基础。超前思维和战略目标是组织平台运转的关键，是领导者的基本素养。信仰和价值观则是向上的“总开关”。倘若缺乏这个“总开关”，向上无异就是“阿谀奉承”“溜须拍马”“欲望膨胀”而无价值创造和真正意义！

（三）向上沟通的桥梁：四个关系的主动构建

做好当下的事，关注未来的发展，是为远；主动与上级交流，了解公司战略，摸清行业变化趋势，是为抬头看路。向上沟通就是要在直线上司、公司战略、行业趋势三个层面上，处理好与事、与人、与己、与时的四个关系。

首先，与事的关系方面。事既包括当下事，也包括未来事。对于当下事，我们可以通过与上级交流等方式，获取直接信息，掌握事物发展客观规律。对于未来事，我们需要具备一定的前瞻性，即要对企业战略及行业发展趋势进行研究。每个人的工作任务本质上都是由战略分解得来的，并以关键绩效指标（KPI）作为工作绩效评估的“指挥棒”。若我们只会埋头干活，不会察觉公司 KPI 的变化，很有可能出现越干越被动的局面；如果只会埋头干活，不会关注行业技术的更新与发展，很有可能出现“明日黄花”的落后局面。可见，要把事做好，离不开与直线上司的沟通，更离不开对公司战略与行

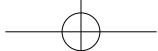


业趋势的主动关注。

其次，与人的关系方面。我们每个人，既是独立的个体，又是组织中的一员。一方面，需要立足当下，每个人的工作任务都离不开上级的指令和安排，不可避免地要与上级进行沟通，进而涉及“站队”等问题；另一方面，需要着眼未来，发挥自己的主观能动性，主动调整自己的知识结构（认识人、了解人、识别人）和人脉结构，调整所接触的人的类型与层次，选择具有前瞻性和安全性的队来站，以避免被动归队。只有做好向上沟通，主动与上司建立正常的沟通渠道，寻找伯乐，把握好企业战略及行业发展的脉搏，才能主动构建好组织内外可持续的人际支撑体系。

再次，与己的关系方面。我是谁？我从哪里来？我到哪里去？处理好与自己的关系尤为关键。一方面，要考虑长期的目标确立，加强向上沟通，既要与昨天的我、今天的我及明天的我进行对话，又要根据企业战略对自己进行定位，找到能使组织与个体双赢的长期目标。另一方面，既要学会总结过去，看到成绩之后自信而不自大，又要展望未来，看到不足不自卑，将自己过去的优势、今天的行动与未来的目标相结合，将个人的“小我”与组织和社会的“大我”相结合，既实现个人有限的目标，又做出对组织与社会有价值的事情。否则就像无头苍蝇一样，缺少自我，每天很忙、很累，而年终总结时却没有自己既满意又具有“显示度”的成果。

最后，与时的关系方面。对于当下的工作，我们需要强化培养



闭环管理的思维，事物发展的起承转合缺一不可，既需要事前计划和事中过程控制，又需要事后总结与积累，每个环节都离不开与上级的沟通。对于未来的预期，我们需要合理配置有限的时间，研究战略与行业发展趋势，阅读和研究相关的数据，提升自己的前瞻性，从容应对未来的不确定性。因此，每个人的时间都可以分为三个三分之一，一分总结过去，一分做好现在，一分研究未来，不断提升向上沟通的层次及做事方式方法的科学性，为下一阶段的扬帆远航奠定基础。

为何领导既是科学又是艺术？科学，就是遵循直线上司、公司战略、行业趋势三个层面上，与事、与人、与己、与时的规律；艺术，则是三个层面上四个关系的主动性、超前性、动态性、组合性、灵活性和情景性的表现。向上沟通既能提升领导者的科学性，又能增加艺术性。

（四）向上沟通巧技能：23 个与您密切相关的情景故事

本书的核心字是“巧”，这个字的形与阿拉伯数字“23”十分相像，因而在我们长期调查研究的基础上，精选与您密切相关的 23 个情景，从正反两方面以“故事”的形式娓娓道来，并加以评论，“手把手”与您分享向上沟通的智慧和巧技能。这 23 个情景大体分为两类，1～12 是普遍存在却容易失误的情景，我们每个人几乎都无法绕开，或许您正在为其中的某一个情景而纠结呢！13～23 是中高层管理



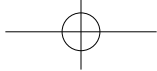
者往往会遇到却又不知道如何有效驾驭的情景，如果您想成为一位名副其实的中高层管理者，这些情景及策略就是为您“原创开发”“量身定做”的。概括起来，巧技能主要包括以下四个方面。

其一，强而不霸，弱却有心。向上沟通的过程中要巧妙地处理强者和弱者的关系，您可以在资源、知识、专业能力上比领导强，但不能因此就想在领导面前“称霸”；相反，即使您某一方面能力较弱，只要用心学习，在一点一滴中积累，也能赢得上司的认可。

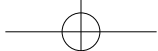
其二，沟通系统，细节感人。向上沟通也要巧妙处理整体与细节的关系，沟通是由自我、领导、情境、内容、媒介等要素共同构成的系统，在这个自下而上的过程中，我们需要处理好每一个细节，避免误解的产生，形成信息传递的闭环才能保证沟通的顺畅。

其三，尊重差异，展示特色。向上沟通还要巧妙地处理差异与特色的关系，我们每个人在原生家庭、文化背景、性别、年龄及价值观等方面存在着或大或小的差异，向上沟通要求我们一方面把客观存在的差异变成区别于他人的特色，在团队中成为无可替代的个体；另一方面意识到不同领导之间的差异，认清领导的特色，找到对应的方法与之沟通。

其四，角色明确，换位思考。向上沟通最后要巧妙地处理角色与换位的关系，明确作为下属的角色，服从领导的指令，尊重领导；同时多站在领导的角度思考问题，理解领导的难处，主动关心领导，积极为领导排忧解难。领导感受到来自下属的尊敬和关怀，自然也会信任和善待下属。

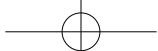


您找到赏识自己的伯乐了吗？本书是在平步青云“巧技能”系列的基础上，按照“贴近读者、聚集情景、突出实用、交流思想”的原则，进行“原创开发”和持续创作的成果。本书既阐述向上沟通的“道”（规律），也介绍其中的“术”（巧技能）；既通过故事正向阐释巧技能的“奥妙”，又借助真实情景让您汲取反面教训。“道”与“术”、“正”与“反”，帮助您迅速提升沟通和领导能力，让您在丛林职场游刃有余，快乐驰骋！



目 录

场景 1 会干活，还要会推销自己	001
一、背景：酒香也怕巷子深	003
二、成长不够者：不向上、不向前，就会止步不前	004
三、巧者：巧在弱却有心	006
四、“平论”	008
（一）弱却有心，每个人都要推销自己	008
（二）领导用人：不会用他不了解的人	009
场景 2 谏言是把剑	011
一、背景：别走含蓄和抱怨两个极端	013
二、成长不够者：“万言书”缺少话语权	014
三、巧者：巧在换位思考	016
四、“平论”	017
（一）话语权是干出来的	017
（二）带着方案而不仅仅是提出问题	017
（三）让领导做选择题	017
（四）细心决定谏言成败	018
场景 3 电梯偶遇领导	019
一、背景：机会留给有准备的人	021
二、成长不够者：准备不够	022
三、巧者：巧在总结	023
四、“平论”	024
（一）干好，更要总结好	024



(二) 注意提炼工作中的案例	024
(三) 牢记手中工作的数据	024
(四) 学会几句赞美的话语	025
场景 4 汇报是个技术活	027
一、背景：会干，还要会说	029
二、成长不够者：只会埋头干	030
三、巧者：巧在积极	031
四、“平论”	033
(一) 十分准备	033
(二) 换位思考	034
(三) 细节感人	035
场景 5 报销那点事儿	037
一、背景：工作中难免与上司“讨价还价”	039
二、成长不够者：两种极端	040
三、巧者：巧在换位	041
四、“平论”	042
(一) 强而不霸	042
(二) 提前请示	042
(三) 不给上司添麻烦	043
场景 6 约见领导	045
一、背景：领导一般比员工更忙	047
二、成长不够者：抱怨上司	047
三、巧者：巧在时间利用	048
四、“平论”	049
(一) 换位思考	049
(二) 利用闲散时间	050
场景 7 被领导批评了	051
一、背景：美疵不如恶石	053



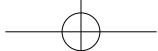
二、成长不够者：隐忍或是还击	054
三、巧者：巧在吸收	055
四、“平论”	057
（一）珍惜他人讲的真话	057
（二）批评背后总有原因	057
（三）成长比成功更重要	058
场景 8 布置“分外活儿”	061
一、背景：职场中的“马太效应”	063
二、成长不够者：不懂拒绝	064
三、巧者：巧在权衡	065
四、“平论”	067
（一）积极用心积累	067
（二）学会转换思维	067
（三）伟大是逼出来的	068
场景 9 遇到“工作狂”上司	071
一、背景：加班是常态	073
二、成长不够者：顶撞	074
三、巧者：巧在把上司当“富矿”	076
四、“平论”	079
（一）改变自己容易	079
（二）学习上司长处	080
（三）不与上司争吵	080
（四）汲取上司教训	080
场景 10 遇见“色狼”上司	083
一、背景：有阳光的地方也会有阴影	085
二、成长不够者：忍耐是唯一选择吗	087
三、巧者：巧在智慧	088



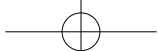
四、“平论”	090
(一) 不可贪小便宜	090
(二) 学会保护自己	091
(三) 世界并不可怕	091
场景 11 谈晋升，“度”如何把握	093
一、背景：领导用人有迹可循	095
二、成长不够者：明要位置	096
三、巧者：巧在“度”	098
四、“平论”	100
(一) 尊重含蓄文化	100
(二) 表达自己目标	101
(三) 满足他人需求	102
场景 12 谈加薪，有点累心	105
一、背景：薪酬敏感须巧谈	107
二、成长不够者：太直接	107
三、巧者：巧在谈心	109
四、“平论”	112
(一) 谈心	112
(二) 谈新	113
场景 13 “一把手”跨级安排进人	115
一、背景：进人需谨慎，权力却不清	117
二、成长不够者：压人	118
三、巧者：巧在不明说	120
四、“平论”	122
(一) 从下往上沟通	122
(二) 功劳记给领导	122
(三) 坏消息早点说	122



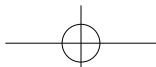
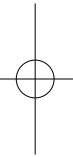
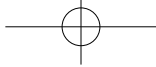
场景 14	分管领导“卡脖子”	125
一、背景：	县官不如现管	127
二、成长不够者：	直接找“一把手”	129
三、巧者：	巧在从下往上沟通	133
四、“平论”		135
（一）沟通一定遵循：	从下往上	135
（二）沟通的唯一性：	少言及他人	135
（三）营造合作氛围：	有关系好沟通	136
场景 15	提拔之后	137
一、背景：	被提拔，是荣誉，也是挑战	139
二、成长不够者：	被提拔后迅速膨胀	139
三、巧者：	巧在低调	142
四、“平论”		143
（一）闭环沟通：	感谢领导，表达忠诚	143
（二）低调再低调：	当上领导，也只是一名员工	144
（三）远大理想藏在心里：	给欲望设定底线	145
场景 16	空降之时	147
一、背景：	空降是一份高风险的活儿	149
二、成长不够者：	弱却霸，急于决策	149
三、巧者：	空降成功者，巧在明确角色	150
四、“平论”		152
（一）心急真吃不了热豆腐		152
（二）任何时候都知道我是谁		153
（三）不到万不得已不空降		154
场景 17	离职之前	155
一、背景：	管理好“最后印象”	157
二、成长不够者：	不注意关系的维护	157
三、巧者：	用心做好最后一天	159

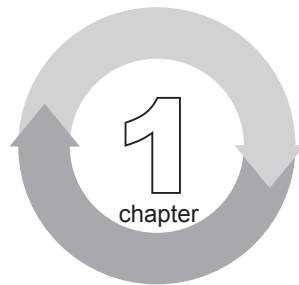
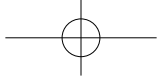


四、“平论”	162
(一) 世界真小	162
(二) 用心沟通	163
场景 18 夹缝中的危机沟通	165
一、背景：“夹”而不“气”的“夹心饼干”	167
二、成长不够者：心理失衡	168
三、巧者：巧在平衡的艺术	170
四、“平论”	173
(一) 敢于担当	173
(二) 战略思维	174
(三) 控制情绪	174
场景 19 意见不一致时	177
一、背景：认真倾听，圆滑处事	179
二、成长不够者：弱却霸	180
三、巧者：巧在用心	182
四、“平论”	184
(一) 弱却有心	184
(二) 尊重差异	184
(三) 展示特色	185
场景 20 信任是件珍品瓷器	187
一、背景：不信任是常态	189
二、成长不够者：取信无能、因事见疑	190
三、巧者：巧在尊重差异	192
四、“平论”	193
(一) 尊重差异	193
(二) 强而不霸	194
(三) 弱却有心	194



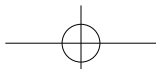
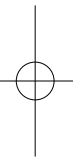
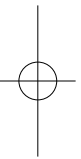
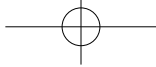
场景 21 外行指挥内行	195
一、背景：外行可以指挥内行	197
二、成长不够者：柳倪之争	198
三、巧者：做好工作是基础，调整心态是关键	199
四、“平论”	201
（一）存在就有合理性	201
（二）专而不霸，“接地气”	201
（三）良好工作氛围是自己营造的	202
场景 22 难启齿，又不得不讲	203
一、背景：当讲不当讲	205
二、成长不够者：要么不讲，要么“不会讲”	206
三、巧者：巧借系统之力	207
四、“平论”	209
（一）正视问题	209
（二）选择时机，找准场合	209
（三）沟通系统	209
场景 23 如何搭班子	211
一、背景：模糊中的智慧	213
二、成长不够者：斗到你死我活	214
三、巧者：巧在借势	216
四、“平论”	217
（一）接受模糊	217
（二）借势顺势	217
（三）管好派系	217
后记	219
参考文献	224





场景 1

会干活，还要会推销自己





一、背景：酒香也怕巷子深

“埋头干活”，一直被我们的文化所强调。

“埋头干活，抬头看路”，可能是更为积极的状态。

诚然，一个人要精于事、成于业。把手中的工作做好、做精，有了强大的专业能力、扎实的事业基础，桃李不言，下自成蹊。

任何时候个人的能力总是有限的。机会与能力，哪一个更重要呢？假如邀请美国微软公司联合创始人、2017 年中国工程院外籍院士比尔·盖茨，就这个题目来发表演讲，多数情况下他会强调能力的重要性，演说不乏煽动性和哲理。

但我们不能忽视一个事实，创业初期，一个连大学都没有毕业，一个根本没有干过大项目的毛头小伙子，如果不是母亲的推荐和帮助，他哪能获得 IBM 公司给予的千载难逢的机会。有了“干活”的机会，在“干中学”，产业化的能力才能大获提升。

在需要合作的商业世界里，倘若缺少相应的机会来施展，再优秀的能力，也将在“束之高阁”中被“埋没”。

比尔·盖茨当年之所以放弃哈佛大学炙手可热的学位，而着急出来创业，其原动力就是他“抬头看路”，洞察到计算机巨大的商业机会。很显然，他的创业不是受外界鼓动，而是深入思考的结果。他前瞻性地将自己推销给了这个行业，并创造性地引领行业多年的发展。



今天时代最显著的特征之一，就是“酒香也怕巷子深”。在“学好数理化，走遍天下都不怕”的教育理念中长大的人，往往只知“埋头苦干”，不知道推销自己，创造机会。

既不会干、也不会说，那是“三流”；只会干、不会说，或者只会说、不会干，那是“二流”；既会干，又会通过宣传、沟通获得源源不断的机会，则是“一流”。

对于成功者而言，机会永远是稀缺的。我们要在干好工作、提升能力的同时，积极争取机会，主动沟通与推销。

一般认为，人生有七次成功的机会。第一次因为太年轻资历不深，以失败而告终。最后一次因年岁已高，无力再操控。很多人会无意与两次机会失之交臂，所以，真正属于个人的成功机会只有三次。只有敢于和善于推销自己的人，才能抓住有限的机会，甚至还可能会创造机会！

二、成长不够者：不向上、不向前，就会止步不前

张某，“双一流”大学本科、硕士、博士毕业，2006年博士后出站后到某知名高校任教。

一个人会读书，未必等于会工作、会抓住机会。

按照2006年入校工作时的副教授职称评定标准，张某觉得自己差不多了，心想“不就是熬年限吗”。看着房价一天天涨，张某按耐不住内心的躁动，“书中自有黄金屋”的信念已经动摇，在朋友的怂恿下热衷于兼职工作。



人的时间和精力总是有限的。而且当今的学术研究，文献和方法日新月异，要求越来越高。

高校的职称评定标准，好比互联网时代的商业活动，不仅是“水涨船高”，而且游戏规则几乎完全在被“颠覆”。发表论文，早年是核心期刊的要求，今天已变为 SCI 或 SSCI 检索论文；主持课题，省部级升格为国家级了。

世人看高校是“象牙之塔”，局内人都懂得，这里也是职场，复杂程度一点也不亚于社会的其他角落。张某本来就是“空降”来的，也不住在校内，平时没有事基本不来学校，更是极少见领导。

偶尔找领导，也是因为要找人家签字！

签字干什么呢？

考公务员报名！

天公偏偏不作美，考了几次，都没有考上！

“长江后浪推前浪，一届要比一届强”。张某在职业晋升的道路上，陷入了“麻烦”的境地。学校评价标准不断上调，后面进来的人水平也是越来越高。而他还习惯于想当然，极少找领导和同事沟通，也极少前瞻性和系统性地更新自己的知识结构、研究方法，自己的简历更新的速度远远赶不上单位 KPI（关键绩效指标）变化的速度。职称每年申报不上，情绪也是越来越糟。

一个人和一个社会一样，不向上、不向前，就会止步不前。

当年，八国联军一开始才 2000 多人，加上后来“不远万里”而来的援军也不过几万人，却把一个莫大的清政府差点摧毁！入侵国



然不好，但“向万国宣战”在先，这也不是一个理性的领导者该做出的决策。

火药，作为四大发明之一，一直为我们津津乐道。但由于皇帝维稳的考虑，限制其产业化发展，结果“出口转内销”，由别人拿来打自己。

柯达公司早在 1975 年就率先发明了第一台数码相机，但是它却被数码相机逼上了绝路，为什么？

封闭，势必会夜郎自大，不思进取。在激烈的竞争中，不进则退，进慢了也是退。

上帝欲让其灭亡，必先让其膨胀。

三、巧者：巧在弱却有心

小静与小爽同批进入公司。小静名校毕业，在公司默默无闻，按点上下班，信奉“做好分内事情”的简单哲学。小爽虽毕业于普通院校，但她做事认真，与领导和同事打成一片，时常主动申请与领导一起出差，很快赢得领导好感和信任。两年下来，小爽在“伯乐”的推荐下得以提拔，在新的平台上获得更大的发展。

类似的故事，每天都在我们身边上演。翻阅历史，对于“弱却有心”就会有更深刻的理解。

陈某身高仅有 1.60 米。

当年他报考军校时，就因为个子偏矮，差一点被拒之门外。到



军校后，虽然暗下决心要创出一番事业，无奈个人条件有限，很多公开的集体活动，很少能够看到他的身影。

很长的时间里，他根本没有进入领导人的视线。

一个偶然的机会让陈某抓住了，从此命运得以改变。

一天晚上，领导人查哨，看见一房间里有微弱灯光，以为是学生兵不按照作息时间作息，非常生气，立即开门，准备加以训斥。推开门正要发火，所见到的场面让他将要发作的怒吼声止住了。

他看见一个人正在点着蜡烛，借助微弱的光看书。领导人起先以为是小说，拿起来一看，原来是一本军事讲义，立即转怒为喜。领导人再看看此人，虽然其貌不扬，但眉宇之中透出一种灵气，神态自若，并没有因为领导人突然夺书而惊慌失措。

第一观感印象颇好。于是，他开始与这个人聊了起来。领导人问道：“你叫什么名字，哪里人？”不问不知道，一问才知道是正宗老乡。接连又问了几个问题，陈某都对答如流。领导人听了连连点头，拍拍其肩：“好的！好的！你努力吧！”

次日清晨，早操完毕，领导人就宣布：提升陈某为队长，以资鼓励。

后来，陈某可谓青云直上。陈某一直在领导人身边尽心尽力。

无独有偶，胡某早先只是一个小学教师，因为争夺校长一职失败，父亲又逼他与自己不喜欢的女子成亲，愤而投军。但因为个头太小（不到 1.60 米），被拒于门外。

胡某急中生智，对身高歧视提出质疑，大闹考场。他个子虽然小，但言辞激烈，条理清楚，投军热情很高，被破格录取。



胡某入学后，表现平平，因为自身条件不好，很少有人认识他。

然而，胡某绝非等闲之辈。他发现上司是一个爱早起的人，且每天天不亮就到操场跑步，不论天气状况如何都是如此。胡某便决定每天要比校长更早起，到操场练操，希望能够引起上司的注意。

果不其然，上司每天跑步，操场都是空无一人，现在居然发现有人比他还早，就发问道：“前面是谁？”胡某答道：“学生胡……”于是，上司不仅记住了他的名字，而且颇有好感。

上司私下调阅胡某的案卷，发现这个学生也是一个同乡，于是刻意培养。

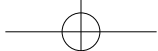
小爽积极主动，获得发展机遇。陈某、胡某两个人巧妙推销自己，成就了沙场上的两位重量级人物。而绝大多数人习惯处于被动状况，“牙膏挤一下，才出一点”，加之没有看清人性规律、竞争规则、世界潮流，溃败则在所难免。时过境迁，历史中人，意味深长。

四、“平论”

（一）弱却有心，每个人都要推销自己

在任何环境中，强弱都是相对的。弱并不可怕，可怕的是“弱却称霸”，往往越弱的人越不注意推销自己、创造机会。

在今天这个时代，每个人都是一个广义上的营销员。有的人在营销思想、观点、影响力，有的人在营销产品、方案和服务，本质上是一样的。国家领导人营销其执政理念和治国方略。下级向上司



营销其方案的可行性。产品推销者营销其产品与服务。创业者向投资者营销创业计划的商业前景。

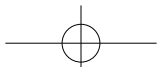
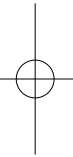
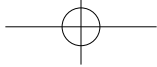
面对强势的投资人孙正义，马云“弱却有心”，别出心裁，竟然说出：“我不需要钱，如果你有兴趣，我可以给您介绍阿里巴巴的情况。”马云来之前，对投资者的心理研究可谓下足了工夫。果然，工夫不负有心人。

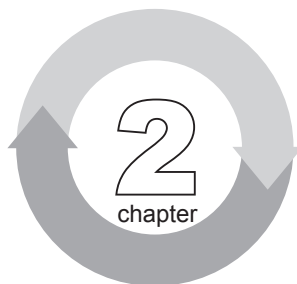
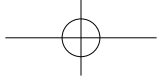
（二）领导用人：不会用他不了解的人

单位那么多人，领导了解每一个人吗？领导能叫出名字的又有多少？不要假想领导特别了解自己。凭什么他要在你身上花精力呢？因而，我们首先要干好，还要总结好，更要适度宣传好。最好能借助单位或行业中有影响力的权威来传播自己。

您推销自己了吗？您的上司了解您吗？每一天、每件事，都是一个推销自己、展示自己的大好机会。我们要埋头干活，还要抬头看路。向上沟通，会帮助您开启积极的人生。

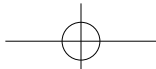
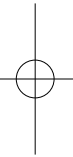
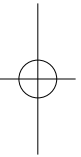
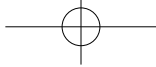
巧技能 1：推销自己	
步骤一	提升自己
步骤二	研究领导
步骤三	寻找交集
步骤四	主动表现
步骤五	持续行动





场景 2

谏言是把剑





一、背景：别走含蓄和抱怨两个极端

多数人，不敢谏言，或者不会谏言，往往行走在含蓄和抱怨两个极端。中国人深受传统含蓄文化的影响，对上司谏言，总是能不谏言就不谏言，最后憋在心里有苦难言。而不注重方式方法，生硬谏言的情形也屡见不鲜，最终的结果就是谏言难被采纳，或者即使被采纳，也在上司心里留下疙瘩，只能暗自抱怨了。

历史上，魏征给唐太宗的谏言总是直接而不顾及唐太宗的脸面，这背后是有“秘密”的。

长乐公主是唐太宗与长孙皇后的掌上明珠，出嫁时所配嫁妆比永嘉公主加倍。永嘉公主是唐太宗的妹妹，出嫁时国力衰微，嫁妆自然不丰厚，而长乐公主出嫁时正值贞观盛世，国力强盛，唐太宗要求增添些嫁妆本不过分。

但魏征听说了此事，上朝时谏道：“长乐公主之礼若过于永嘉公主，于情于理皆不合，长幼有序，规制有定，还望陛下不要授人话柄！”唐太宗本来对这番话不以为然。

回宫后，唐太宗随口把魏征的话告诉了长孙皇后，长孙皇后却对此十分重视，她称赞道：“常闻陛下礼重魏征，殊未知其故；今闻其谏言，实乃引礼义抑人主之私情，乃知真社稷之臣也。妾与陛下结发为夫妇，情深义重，仍恐陛下高位，每言必先察陛下颜色，不



敢轻易冒犯；魏征以人臣之疏远，能抗言如此，实为难得，陛下不可不从啊。”于是，在长孙皇后的操持下，长乐公主带着不甚丰厚的嫁妆出嫁了。

长孙皇后不仅口头上称赞魏征，还派中使赐给魏征绢四百匹、钱四百缗，并传口讯说：“闻公正直，如今见之，故以相赏；公宜常秉此心，不要转移。”

魏征得到长孙皇后的支持和鼓励，更加尽忠尽力，经常在朝廷上犯颜直谏，丝毫不怕得罪皇帝和重臣。也正因为有他这样一位赤胆忠心的谏臣，才使唐太宗避免了许多过失，成为一位圣明君王。说到底，这中间实际上还有长孙皇后的一份功劳。

由于职责不得不对上司谏言的情形每个人都会遇到，而直言相谏却并不适合所有情形，只有当领导背后有像长孙皇后这样的“秘密”的时候，直言相谏才会给自己一份“保险”。

二、成长不够者：“万言书”缺少话语权

一位国内某著名大学毕业生刚到华为工作时，就公司的经营战略问题，写了一封“万言书”给任正非。任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”

“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”。员工重要的还是做好本职工作，不要把主要精力放在构思“宏伟蓝图”、做“天下大事”上面。作为一名新员工，对企业缺少深刻理解，难以提出合乎实际的建议。



这份“万言书”，在任正非看来，更多的是空中楼阁的不踏实和急功近利。问题大家都很容易看到，难的是怎么在谏言时提出好的解决办法。在没有深入了解公司时就写“万言书”，这样的谏言不仅是浪费自己的时间，也是浪费别人的时间。

其实，华为还有一个“万言书”，其境遇却完全不一样。

延俊华博士从清华毕业后，进入到华为中试部，他根据自己的亲身经历，写下了华为另外一份万言书——《千里奔华为》。任正非称赞其为“一个会思考并热爱华为的人”，直接将其提升为部门副部长，还安排将原文和讨论一并发表在内部《管理优化报》上，并组织各部门骨干学习讨论。华为董事长孙亚芳也极为欣赏，专门做了如下评价：

“这份报告从不同的侧面反映了公司存在的问题，也反映了新员工从他们所处的角度对公司的了解，并提出善意的批评和建议。这是从新员工身上表现出来的主人翁意识，难能可贵。”

两份万言书，前者洋洋洒洒，草率不踏实；后者从细微处着手，提出小建议小改进，踏实做事。结果完全不同。

谏言应与自身的工作匹配，要有理有据，着眼于细节。这位高材生刚到公司，还未有业绩，就高谈阔论，华而不实；而延俊华博士当时在华为已做过项目，更加有话语权。



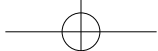
三、巧者：巧在换位思考

触龙说赵太后是巧谏言的典型例子。触龙要说服赵太后送长安君去齐国做人质，他知道赵太后不愿意听这样的谏言，于是就没有直接进行劝说，而是先问候赵太后的身体，太后怒色稍减。

触龙讲到自己偏爱小儿子，想为小儿子早做打算。然后反过来讲，说赵太后疼爱燕后超过长安君，太后不解，此时太后怒气已熄。触龙说，父母疼爱子女，必为之计深远。太后虽然思念女儿，祭祀为燕后祝告时，一定说希望女儿不要被赶回来呀，这是为了燕后生育子孙，代代做国君，为她做长远打算。

接着，触龙以诸侯国君的被封侯的子孙的后继人没有能继承爵位的为例，向赵太后讲明这是因为他们没有功勋的缘故，而为长安君的长远考虑，此时送长安君去齐国为质，是让他为国立功呀。

触龙没有直接谏言，而是先打消赵太后的怒火，然后步步为营，却不偏离赵太后疼爱小儿子的心理，准确地抓住了赵太后的心理需求。赵太后也不会认为触龙像其他大臣一般，只是为了江山社稷，触龙是真正理解她疼爱儿子的心思，也是真正为她 and 长安君考虑的。这样的谏言，把自己的目标变成别人的需求，才是巧者所为。



四、“平论”

（一）话语权是干出来的

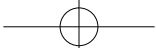
谏言在领导心中的分量，并不仅仅取决于谏言的质量，更取决于您在领导心中的分量。而话语权是一步一个脚印，踏实做事干出来的。没有业绩和地位时，少说话，多做事。在有了一定的业绩，有了一定的话语权后，再谨慎谏言。没有话语权，谏言之剑可能会指向自己。

（二）带着方案而不仅仅是提出问题

向领导谏言时，不要像那位名校的高材生一样，只提问题，不提解决方案。领导并不想听问题，他们关心的，是怎么解决问题。深入分析问题，带着一份解决方案去向领导提问题，这才是谏言的正确方式。

（三）让领导做选择题

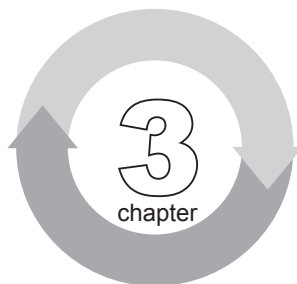
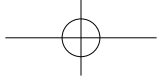
开放式问题在短时间内领导也很难给出答案。在提出问题的同时，提出一、二、三个解决方案，并分别说明优缺点，由领导最后做选择。这不仅节省领导的时间，也使您在领导心中留下负责任、能力强的印象。



（四）细心决定谏言成败

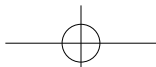
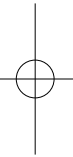
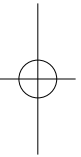
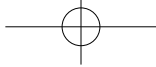
谏言一定要找准时机，注意细节。尽量在短时间内描述清楚问题和解决方案，如果需要的时间长，要注意领导的时间。方案中的细节要用心检查，细节反映态度，解决方案再好，标点错误、别字太多，都会使方案的完美性大打折扣。

巧技能 2：谏 言	
步骤一	干好业务，完成 KPI
步骤二	研究领导心理
步骤三	完成方案准备，利弊分析
步骤四	检查细节
步骤五	选择合适时机谏言



场景 3

电梯偶遇领导





一、背景：机会留给有准备的人

每天上下班，电梯里短短的一两分钟，经常会遇到领导，搭电梯成为越来越多职场白领的烦恼。机会总是留给有准备的人，无论领导是否认识您，领导的行事风格如何，提前做好准备和心理建设，才能在这一上一下之间留给领导一个好的印象。

陈经理是上海一家外资金融咨询公司的高管，年龄不过 38 岁的他，已经做到这家知名机构驻上海分公司的副总职位。

陈经理 MBA（工商管理硕士）毕业后，应聘到公司的香港总部。上班一个月，发现一个不成文的规矩，每当英籍总裁乘坐电梯时，同事们都纷纷避让，自觉不去打扰。陈经理当时想起 MBA 老师讲过的话，在一个形成潜规则的公司里，要想有所作为，不妨试着忘掉这些规矩。

公司人才济济，若按部就班从职员做起，等到总裁听到自己的声音时，恐怕头发都熬白了，如何想办法让总裁对自己留有印象呢？

机会来了。一次，当英籍总裁再次单独进电梯时，陈经理瞅准机会冲了进去，按照平时测算出到达总裁办公室所需的 28 秒时间，做完自我介绍后，抓紧表达了自己对公司现状的看法，当然，一番表扬之后，还故意留了个未表达完自己观点的尾巴。其间，总裁一直没开口，直到要出电梯口时，他突然回头问陈经理：“你是哪个部门的？我周三下午有空，你到我办公室来，我想听听你对公司的不同看法！”



陈经理用这短短的 28 秒，完成了晋升历程中最重要的一步。这 28 秒是经过不断的提前准备和总结，才得到总裁赏识的。总裁到办公室所需时间是 28 秒，这是陈经理经过多次测算得出的。28 秒表述对公司的看法，这需要平时多下工夫、多多总结。

机会总是留给有准备的人，不仅仅是在电梯里，工作中还有许多其他和电梯相类似的场景。只有多准备，才能抓住这样的机会。

二、成长不够者：准备不够

小张是一位公务员，刚入职一年，工作地点在 9 楼。小张说，在电梯里遇到领导的次数还是蛮多的，她对待领导的态度是躲。

小张说：“如果远远看到领导先进了电梯，我肯定是能躲就躲，等下一班电梯上去，甚至情愿去爬楼梯。”万一躲不过去怎么办？“躲不过时，我一般很简单地打个招呼。进入电梯后，问领导去几层，帮他按电梯层数按钮。如果楼层运行较低的话，就不再交谈；如果楼层比较高，打过招呼后，就会很恭谨地看着地面。”

小张说，也不知道再怎样去跟领导讲话，就采取“他不说我也不说”的办法。但不管怎样，内心会有些小紧张。

小张显然属于准备不足者，长此以往，领导对小张的印象只会停留在比较谨慎甚至木讷的层面。经常在电梯里遇到领导，提前准备好说的话，表现得自然些，更有利于领导注意你。

一项有趣的调查发现，紧张并不是员工的专利，员工不想在领导面前留下坏印象，相应的，领导在乘电梯时也会紧张，也不愿意在下属面前出丑。那么适时的打破沉默，主动和领导打招呼闲聊，



减轻尴尬，其实更是一种体贴的、向上沟通的巧技能。

三、巧者：巧在总结

电梯里遇到领导，拘谨的员工会战战兢兢，一句话也不说，错失这个和领导沟通的机会。领导如果不认识您，这是绝佳的自我介绍的机会。先向领导问好，领导不认识您会愣一下，此时正好立即自我介绍，“抱歉，您可能不认识我，我是财务部负责审计工作的，我叫小静，今天很高兴能和您搭同一电梯。”这样除了让上司心情好之外，也给上司留下了好印象。

如果领导认识您，但您和领导还不太熟，那应该多多总结，根据平时上司的行事风格来聊天。

如果上司雷厉风行，关心项目和绩效，那平时一定要提前做好准备，上司很可能直接问项目进度，关键的数据资料一定要记住，准确回答，留给上司一个专业的印象。

如果上司是和蔼型，关心您的生活和健康，那您在感谢上司之余，不要忘记回以同样的关心，如讲“您平时工作也辛苦啦，要多注意身体”。

如果实在不知道和上司聊什么，可以讲赞美的话，赞美上司的外表，包括发型、肤质、穿着、配饰，“这衣服很适合您，哪里买的？”还可称赞上司的行为和品格，如勤奋、毅力，“您还每天坚持这么早到公司，怎么做到的？”。

在领导心中的印象，并不是一朝一夕形成的，平时我们就要做好印象管理，一点一滴地去积累。电梯里一次和领导的沟通并不能



在领导心目中形成长久的好印象，而不好的印象一旦形成，是很难改变的。做印象管理，并不是溜须拍马，而是在组织里充分展示自身特点并融入组织。

四、“平论”

（一）干好，更要总结好

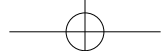
平时工作做好，更要注意总结好，电梯里时间很短，领导问起工作问题，要抓住重点汇报，总结出一二三点，直奔主题，直奔结果，不讲废话。这需要平时的总结，每天对工作进行总结，在工作每完成一个阶段后进行总结，不断地提高自己总结的能力，以及在短时间内汇报清楚工作的能力。

（二）注意提炼工作中的案例

面对不同的项目，不同的客户，工作中的案例也是和领导交流的很好的话题。总结是大局观，而案例中的细节则体现了自身的另一方面素质。领导若大局观强，则交流要提纲挈领；领导若非常注重细节，尤其是女性领导，与之交流时，应该交流案例中的细节问题。

（三）牢记手中工作的数据

有的领导极其严谨，对数据非常敏感。遇到这种类型的领导要牢记自己工作中人、财、物、成本、客户等方面的数据，领导问到某个具体的数据，一定不能使用应该、大概这些字眼。务必力求准确，这也是专业能力的体现。



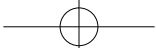
（四）学会几句赞美的话语

每个人都喜欢听到赞美，但不喜欢听到千篇一律的赞美，这就要求掌握赞美的巧技能。概括起来主要注意以下方面，见表 3-1。

表 3-1 赞美的巧技能

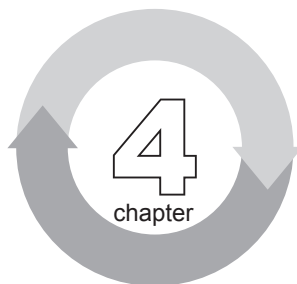
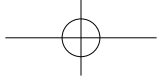
赞美应具体	当赞美一个人“真棒”“真漂亮”时，他内心深处立刻会有一种心理期待：“我棒在哪里？”“我漂亮在哪里？”如果没有具体化的表达是多么令人失望啊
从否定到肯定的评价	每个人都讨厌被人否定。然而，有一种形式的否定，对方是能够接受的，那就是——否定过去，肯定现在
赞美应及时	沟通过程中，如果对方谈到自己的得意之事，那就是渴望与你分享他的喜悦，此时应及时予以赞美
主动与人打招呼	主动与人打招呼，虽然并非赞美，可如果你连续一个月主动与人打招呼，保证你在组织内人气急升
及时指出别人的变化	关注到对方细微的变化并表达出来，传递的信息是：你在我心目中很重要，我时刻关注你的变化
与自己做对比	压低自己便相对地抬高了对方，自然会赢得对方的好感
逐渐增强的评价	任何人都喜欢对自己的喜好程度不断增加的人，却不喜欢不断减少的人
信任刺激	对于下属，最强有力的肯定方式是不需要花钱的，那就是赞美
给对方没有期待的赞美	称赞一个人，与其称赞他最大的优点，不如发现他最不起眼，甚至连他自己也没发现的优点
间接赞美	赞美的话没有直接与对方说，却能让对方知道，这是一种高明的技巧

然而赞美需要注意“度”，即针对不同的对象选择适当的赞美目标和赞美方式，赞美必须诚心诚意、把握好分寸，千万不可超过上司所能忍受的程度，如果只知一味地信口开河、胡乱吹捧，而不



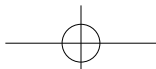
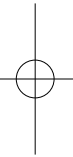
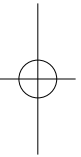
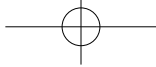
关注上司的反应，就会让上司感觉是虚情假意，赞美过火的结果也只能是弄巧成拙。

巧技能 3：电梯遇领导	
情 形	应 对
领导不认识您	主动自我介绍
与领导不熟	忌不讲话，避免尴尬
领导好问工作	多总结工作，牢记关键数据
领导好关心生活	多闲聊琐事
与领导没有话题	学会赞美



场景 4

汇报是个技术活





一、背景：会干，还要会说

以前我们赞扬别人的时候总会说他“默默无闻地奉献”，但是在现在这个快时代，默默无闻的人已经不再得宠了：勤勤恳恳工作，承担许多责任，却享受不到应有的认可；和同事相比业绩同样出色，甚至更加出色，而上司最青睐的人却不是您。您感觉自己时运不济，实则不然，您只是缺乏让领导看见的能力。

职场的残酷拼杀中，“能见度”越来越重要，提高能见度最简单也是最正确的方式就是学会汇报工作。如果不能正确地汇报工作，您始终是上司面前的透明人。

在中国职场中，领导不会重用的首先是不熟悉的人，其次是不信任的人。如何让领导熟悉自己并信任自己呢？通过工作汇报成为领导的心腹不失为一个有效的方法。具体来说就是“早请示晚汇报”，让上司对自己的动态了如指掌，积累自己对他的影响力，让他放心授权。主动让上司了解您，让每一次接触都成为他定义自己、信任自己的过程。

了解了向上汇报的重要性，您已经迫不及待地要去汇报了吗？请您自查以下问题后再决定：汇报前自己的工作做到位了吗？现在是汇报的好时机吗？自己的心态已经调整好了吗？关于即将汇报的工作，自己知道领导的态度吗？对于出现的各种情况，



该如何应对呢？

汇报工作作为上级考核下级、下级积极进取的一种沟通方式，在职场中的重要性不言而喻。但是总有人出现这样的情况：工作累得像条“狗”，但是领导一点都不知道，太冤枉！绞尽脑汁进行汇报，领导越听越烦，太悲惨！汇报工作也遵循“二八法则”，汇报工作只占据全部工作的 20%，但是这 20% 却决定了您 80% 的工作是否有效！让上司知道您在干什么比您具体干什么重要百倍，否则您就只能是白干活的“受气包”。所以，在向上沟通的过程中，做好汇报工作，可谓成功路上的助推器。

二、成长不够者：只会埋头干

王芳是公司的新员工，这天领导交给她一项任务，事情不急，但是比较烦琐，领导想通过这个任务来看看她处理此类工作的能力。由于是新员工，经常也有培训和其他工作，所以为了不给她额外增加太多压力，领导给了她充足的时间。

大半个月过去了，王芳一次都没找过领导，在电梯上或者餐厅里碰到，王芳也很热情地跟领导打招呼，但就是闭口不提这件事。领导心里开始嘀咕，小姑娘该不是忘了我交办的任务了吧！按理说过程中她肯定有不能确定的地方需要来问我啊。一个月到了，王芳还是没来找领导汇报这件事的进展，于是，领导将这项工作又交给了一个老员工。有一天开会的时候，老员工提起这项工作中的一个



难点，王芳大吃一惊。会后找到领导询问为什么让别人跟她同时完成同一件工作。领导心平气和地对她说：“这个工作我在一个月前只交给了你，但你一直没有推进，不能等工作等着你吧！”王芳非常委屈：“我在推进啊，我只是没跟您说我在推进，您为什么要说我没做工作呢？”

如果您过去一个月从未跟上司汇报过自己的工作，那您一定要进行反思。汇报讲求积极性与及时性，不要像王芳一样等着老板来过问，一直没有主动汇报工作进展。哪怕进展缓慢，那您也需要告诉领导自己已经做了什么，是什么原因导致自己目前的瓶颈，方便领导掌控自己的工作和状态，更好地开展其他工作，不要等机会都去了别人碗里才追悔莫及。

三、巧者：巧在积极

张明和王强同时受雇于一家公司，拿同样的薪水。一段时间后，张明青云直上，王强却原地踏步。王强想不通，老板为何厚此薄彼？

老板于是说：“王强，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”一会儿，王强回来汇报：“只有一个农民拉了一车土豆在卖。”

“有多少？”老板又问。

王强没有问过，于是赶紧又跑到集上，然后回来告诉老板：“一共 40 袋土豆。”



“价格呢？”

“您没有叫我打听价格。”王强委屈地申明。

老板又把张明叫来：“张明，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”

张明也很快就从集市上回来了，他一口气向老板汇报说：“今天集市上只有一个农民在卖土豆，一共40袋，价格是两毛五分钱一斤。我看了一下，这些土豆的质量不错，价格也便宜，于是顺便带回来一个让您看看。”

张明边说边从提包里拿出土豆，“我想这么便宜的土豆一定可以赚钱，根据我们以往的销量，40袋土豆在一个星期左右就可以全部卖掉。而且，咱们全部买下还可以再适当优惠。所以，我把那个农民也带来了，他现在正在外面等您回话呢……”

王强做错了吗？没有。老板让他去看看有没有卖土豆的，他确实去看了，但这远远不够。在职场中，上司说什么您就干什么，然后一五一十地汇报，听起来是没错。

可是在汇报工作之前，如果您完全不考虑上司为什么要您做这件事、接下来的安排可能是什么，怎样才能优质高效地完成任务，那么您只是一个能干活的人，而不是会干活的人，您每次汇报工作的效果很可能不尽如人意。张明就是不仅能干，还会干，干了还能说的人。他不得宠才是天理难容。



四、“平论”

（一）十分准备

台上一分钟，台下十年功。一次完美的汇报，要求汇报者提前做好足了工夫，本书为读者梳理了以下汇报准备供参考。

1. 确定汇报对象。要明白您是向一群人汇报还是向个别人汇报，真正的听众是谁，是您的直线上司还是大老板。

2. 确定汇报内容。可以根据 STAR 模型来汇报，S—Situation（背景）、T—Task（需要完成的任务）、A—Action（采取的行动）、R—Result（已经产生且未来能够产生的效果）。

3. 提炼汇报重点。一次汇报的重点一般只有一个，并且这个重点需要用最精炼的语言来阐述清楚。

4. 确定汇报逻辑。根据不同的汇报内容采取不同的逻辑，如时间逻辑、空间逻辑或事件逻辑。

5. 选择汇报方式。汇报方式要因时制宜、因地制宜，灵活使用口头汇报、邮件汇报、书面汇报、当面汇报等方式。当面汇报信息传达最充分；书面汇报更为严谨、准确，也便于领导批示；当然了，邮件汇报等利用即时通信工具进行间接汇报也不失为一种好的汇报方式。

6. 确定时间、地点。上司什么时候有空，汇报大概花费多久，当时的场合是否适合汇报等时间、空间因素一定要多加考虑。汇报



内容精心雕琢过后，如果因为天不时、地不利造成人不和，就太冤枉了。

7. 盘点可能性。一方面是预判上司对自己汇报内容的接受度，如果上司接受，接下来自己该如何做；如果上司不接受，该如何解决。另一方面是盘点汇报过程中发生各种意外的可能性，并思考解决方式。

（二）换位思考

一位好的员工要循序渐进做到定位、到位、补位、站位、换位，可见换位的段位之高。换位思考已经是沟通过程中的老生常谈了，但是真正做好的却不多。如果不站在他人角度思考，您就会像买土豆的王强一样，无法理解对方为什么这么做，为什么不能同意您的看法，为什么总是针对您。汇报工作中，换位思考是必修课。如果您的工作不是想上司之所想，急上司之所急，不明白上司想要什么，关注什么，那么在一定程度上就可以断定您的工作没有做到位，这样的工作汇报是不能够取悦上司的。

1. 主动汇报。领导都喜欢积极的员工，因为领导往往都很忙，不会有时间和精力去寻找机会与下属沟通，而与领导缺乏沟通的后果往往导致透明人的存在，所以主动很重要，等到领导过问就晚了。

2. 准备充分。不打无准备的仗，准备充分的材料和备选方案，不要上司一问您就三不知。要知道上司想要的远比您所做的丰富，而且上司和您一样，喜欢做选择题而不是问答题。



3. 注重效率。领导的时间很宝贵，不想听一段长篇大论，所以一定要用最短的时间说出最重要的内容。一般情况下可以采用结论先行的方法，先说结论，再具体阐述内容。

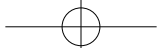
4. 及时汇报。领导不喜欢员工与工作偏离预定轨道，更不喜欢一切不受他的控制，所以一定要做到及时汇报，让领导随时掌握自己的动态，这样领导才能更放心。让领导放心还需要注意不要擅自做决定，更不要越级去汇报。

5. 掌握分寸。工作不是家庭，领导更不是父母，报喜不报忧在职场中不一定适用。坏消息一定要早点告知领导，领导才能运筹帷幄，及时解决，以免错上加错。同时把握分寸还需要分清轻重缓急，不要事无巨细，一一汇报。

（三）细节感人

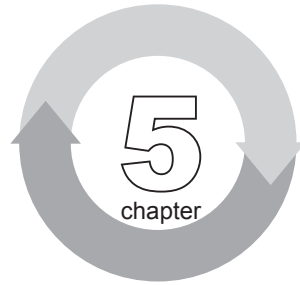
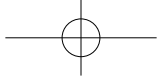
1. 拿好记录本和笔再敲门。工作汇报是一个双向沟通的过程，上司一定不会听完汇报就让您走，所以您一定要带好记录本和笔，以备不时之需。没有上司在说话时喜欢看见下属双手交叠，昂首挺胸，上司不需要向您汇报，也不需要得到您的认可，所以带好记录本和笔。在外观上，记录本和笔代表着服从态度，这种形式会让这次会面变得更庄重，带好记录本和笔进去，能让上司感受到您端正的态度。

2. 模仿上司的动作和语言。在心理学上，两个或两个以上的人做同一个姿势叫“镜子连环”，即一个人模仿另一个人的动作。在职场上，“镜子连环”是一种谈判战术，模仿对方的姿势，不仅能



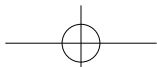
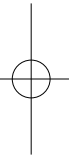
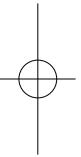
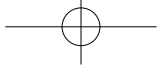
给对方留下好印象，还能引起对方强烈的共鸣，获得对方的信任，让您从肢体上表达出对对方的敬意和赞许。模仿上司的动作不仅可以成为下属和上司交往的黏合剂，也能提升下属自信，从心理上占据优势。当然也要注意模仿的度，以免有挑衅上司之嫌。记住并运用上司讲过的话，会让您的向上沟通顺畅很多。

巧技能 4：汇报准备 8 条口诀	
主动汇报	中途汇报
准备充分	把握轻重
效率第一	掌握分寸
结论先行	不要越权



场景 5

报销那点事儿





一、背景：工作中难免与上司“讨价还价”

工作中我们总会遇到各种各样的规章制度、条条框框，但有些时候，我们总会陷入为难的境地，不得不找领导协商或调整。实际上，很多事情都是有回旋余地的，当某些限制与业绩发生冲突时，我们就不可避免地要与上司“讨价还价”。

经常会有这样一种情景：您和某客户洽谈一个合作项目，公司规定的接待费用不得超过 2000 元，但您为了拿下订单多请客户吃了几顿饭，最终花了 3000 元。

您要报销这笔超支费用就需要领导出面，如何与领导沟通，让领导愿意帮忙解决问题，需要您掌握向上沟通的巧技能。

类似的情况在工作中比比皆是，比如未能在规定的时间交上工作报告，公司分配的预算难以支撑部门的正常开支，上级推行的方案在当前的政策环境下无法顺利开展等。当出现这些问题时，员工总是找各种理由，希望上司理解自己的艰难处境，却不考虑上级管理一个偌大的组织需要面临多大的困难。因此，员工试图为自己开脱时，往往会惹怒上司。

我们不可否认组织在日常运营中会留有一些可供协调的余地，但涉足这些“余地”的权力往往掌握在上司的手中，我们首先要和自己的上司沟通才能获得巧用“余地”的机会。哪些情况可以“讨价还价”，懂得怎样向上司开口是成功说服上司的关键因素。



二、成长不够者：两种极端

在报销问题上，员工个人利益与组织的规定产生了冲突，成长不够的员工很容易陷入两种极端，一种是绝不让自己承担一点损失，另一种是默默承受一切。

前者的处理方式属于激动型，这样的员工会与上司高声争辩，要求上司给自己报销超出的费用，一旦上司不同意，他就大发脾气，仿佛自己才是领导。他们会用“凭什么不给我报销”“公司的规定根本就不合理”来为自己争取，然而当着上司的面指责公司，只会引起上司的反感，结果往往适得其反，不但得不到报销，甚至有可能失去工作！

后者可以称为唯唯诺诺型，他们害怕对上司提要求，更害怕被上司拒绝，从自己开始就屏蔽了与上司协商获得报销的方式，这样的员工通常是循规蹈矩的，不愿做公司规章的挑战者。如果说激动型的员工是为了自己的利益不惜一切的话，唯唯诺诺型的员工就是为了完成上司交代的任务不惜一切代价。他们会选择自己承担这笔超支费用，其结果是上司并不知情，无法体谅他们做出的“牺牲”，甚至以为他们有能力用规定以内的接待费用拿下大客户的订单，今后有难以搞定的客户还会交到他们的手上。



三、巧者：巧在换位

员工到底应该如何做才能让上司同意为自己破例呢？首先就要站在上司的角度换位思考，了解上司最在意的是什么。诚然，上司最看重的是绩效，守住这道“底线”，其他问题都有商量的余地。

因此，不妨试试这样与上司沟通：“领导您看，这位客户终于被咱们拿下了，这笔订单可以给我们带来五万元的直接利润，相当于我们部门一个月的业绩指标了！不过，拿下这位大客户可真不容易，我光请他吃饭就不下五次，加上其他一些接待项目，花了将近3000元，比公司规定的数超出了1000元，本来应该提前向您请示，但时间紧迫只好先自作主张，也不知能不能报销，这个问题还是有些棘手的。实在不行，就从我的奖金里扣吧，为公司拿下这位大客户，出多少钱我也愿意！”

这段话的“巧”在于始终站在领导和公司的角度分析问题，先告诉领导自己把他最关心的大问题解决了，不用再担心业绩指标完不成。同时抓住领导对规章制度的重视心理，表明自己并不是有意违反规定。然后再提出自己面临的一点“小问题”，即希望报销超出的1000元接待费用，最后还补上一句表忠心的话。领导本来就已经对绩效达成十分满意了，超出的1000元与五万元的净利润相比简直微不足道，再一听员工如此为自己和公司着想，更觉得不能让大



功臣自掏腰包，白白蒙受损失，一般会爽快地答应为下属破例报销。

四、“平论”

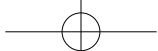
（一）强而不霸

员工强，强在工作能力，当其在资源、知识、技能等方面均强于上司时，就容易产生诸如“我是权威”“领导应该听我的”“必须按我说的来”的想法，这些都会造成“强而称霸”的局面。正如激动型的下属，仗着自己谈成了订单，就认为领导应该满足自己的任何要求，自以为是的结果必定是铩羽而归。

争取报销时掌握“强而不霸”的沟通巧技能，从领导的角度陈述问题，把自己的利益和公司的利益捆绑在一起，而不是放在对立面。明白上司最在意的是绩效，让领导看到自己既有功劳，也有苦劳，从而理解自己的诉求。而不是以自我为中心，使领导产生被威胁的感觉。

（二）提前请示

我们需要明白领导也不愿屡次打破公司规章，因此最好在事前给领导打好“预防针”。接待进行到一半眼看费用要超出限额时，就去请示领导：“这位客户能给我们公司带来的收益非常可观，但是要想谈下来还需要再沟通几次，可目前的接待费用已经接近公司规定的额度了，继续的话肯定会超出一部分，领导您看我们怎么处理？”

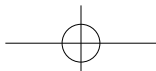
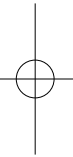
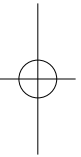
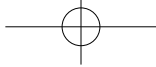


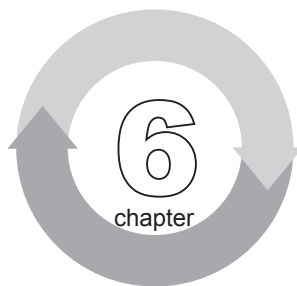
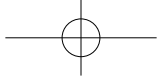
即便是提前请示也要先说领导最关心的业绩问题，只要领导感觉到这笔订单至关重要而一定得拿下，就不会让之前的所有努力打水漂。同时看到下属有拿不准的地方来请示自己，感受到了下属的尊重和服从，自然会激发作为领导的责任感，大手一挥：“别担心，放手去干，报销这点小事我来处理！”

（三）不给上司添麻烦

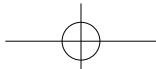
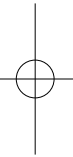
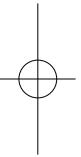
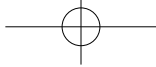
在请求上司为自己破例时，还要注意细枝末节的处理，只让上司做最简单的事，不要给上司添多余的麻烦。比如开发票时每张的金额不要超过规定数额，以免财务无法入账上司还得向上级请示。聪明的下属会把一切准备工作都做好，只需要上司出面即可。而您的上司看到您既能拿下客户，又能为上司着想，今后必定更加信任您。

巧技能 5：报销超额费用	
步骤一	强而不霸，先向领导展示成果
步骤二	沟通系统，提前向领导请示
步骤三	换位思考，委婉地陈述报销意图
步骤四	细节感人，不给上司添麻烦





场景 6
约见领导





一、背景：领导一般比员工更忙

领导作为企业的管理者，日常工作一定十分繁忙，要把所有的事情安排得准时准点几乎是不可能的。下属要找领导汇报工作必须预约领导空闲的时间，很多时候，领导会这样回复：“我下午两点有个会议，大概四点结束，你四点在办公室等我吧。”

于是您提前准备好汇报用的材料，于三点五十分到达领导的办公室，敲敲门发现领导不在，就站在门口等他。十分钟过去了，领导还没来，您心想：会议有所延迟在所难免。

您拿出手机回复了几条微信，又刷了一遍朋友圈。又过去十分钟，领导还是没来，您想起手头还有些琐事没做完，心中略有些不耐烦，在办公室门口走来走去，一遍又一遍地低头看表，四点半了，领导还是没有回来……

这样的场景相信您并不陌生，在约见领导却迟迟等不到时，您的表现会反映出您向上沟通的能力及对时间的管理能力。

二、成长不够者：抱怨上司

小李最近经常向朋友吐槽自己的上司：“我们经理真是烦人，每次找我交流工作都让我在门口等四十几分钟，他以为我很闲吗？那么多事情等着我做！明知道会迟到他就不能提前通知我延后半小时



见面吗？从来没个准点儿，耽误了我多少时间……”

朋友们也会纷纷应和他：“我上司也这样，咱们能说什么呢，还不是得老老实实等着，上司一句‘久等了’还得陪着笑脸说‘没事’，谁让咱只是个打工的！”

此后小李心里更是对上司有成见，工作起来也没那么积极了，不久后他选择了跳槽。谁知他的新上司依然如此，比起上一位，用他自己的话形容，叫“有过之而无不及”。小李十分疑惑，若是所有的领导都是如此，公司得产生多少“内耗”啊！

案例中的小李始终把责任归结在领导身上，认为领导耽误了自己的时间，从而产生了抱怨，用消极工作甚至是离职的方式发泄不满。但我们都明白，若所有的员工都像他这样想，公司就没办法正常运作了。凡事从自身找原因，小李没有意识到自己的问题反而埋怨上司，即使有意见也没有与上司沟通，只会阳奉阴违，实在是自我成长不到位的表现。

三、巧者：巧在时间利用

我们来看看小雷是如何处理这种情况的。在等了十分钟后领导还未出现，小雷从材料袋中掏出一本《公司战略》，翻开关于并购的一章认真地阅读起来。

不知过了多久，领导走近她身边说：“不好意思久等了。”把她吓了一跳，领导笑着问：“在看什么书啊这么投入？”小雷回答：“《公



司战略》，我刚刚读了一下关于并购的内容，结合最近公司的收购计划，觉得特别有收获，我认为咱们的收购方案还可以在这些方面进一步加强和完善……”

领导听完笑得更开心了，连连称赞：“好！你说的这几点非常有价值！回去后整理一下发给我，下次我向高层汇报时你也一起去！”

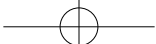
小雷利用这段等待的时间给自己充电，提出有利于上司和公司的意见，因此得到上司的青睐和认可，既没有小李担心的“内耗”，又拉近了与上司之间的关系，她的巧，巧在时间利用。

四、“平论”

（一）换位思考

向上沟通必须要掌握换位思考的巧技能，理解领导工作繁忙，日程紧张，难免一时疏忽忘记与下属沟通见面时间。所以如果需要等待，一定不要心生抱怨，而要考虑自己应该做点什么避免浪费时间。

人人都有本难念的经，当领导的也有难处：一是领导的工作并不好干，也常为下属不努力工作而着急；二是领导也有他的上级，有时也会受些“夹板气”。领导虽然有时候看上去很风光，其实也很不容易，他肩头的责任和压力比下属要大得多。俗话说：“设身处地，将心比心，人同此心，心同此理”。因此，在日常工作中，下属要多换位思考，理解领导的难处，关心领导，并积极为之分忧，能为领导排忧解难的下属必然会得到领导的重用。



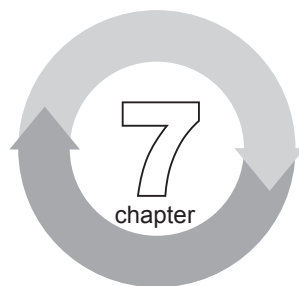
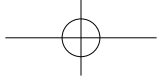
（二）利用闲散时间

向上沟通不仅要处理好与领导的关系，还要注意与时间的关系，学会利用闲散时间，做一些对自我成长有帮助的事，日积月累就会有质的飞跃。

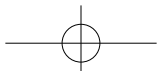
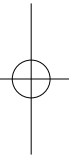
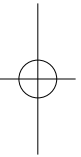
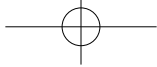
如果有摆弄手机的时间，不如拿来看一点有用的书籍，尤其是像等待领导这样的闲散时间。

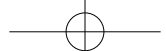
随身携带一本书，或是下载一些电子书在手机、计算机里，一旦有零碎的时间无法工作，就拿出来读一点。慢慢地在生活节奏中融入学习，让学习成为一种习惯，久而久之，能力就会得到相应的提升，与上司交流也有更多的话题和谈资，为自己创造晋升的可能。

巧技能 6：约见领导	
巧 技 能	注 意 事 项
与领导当面 约定时间	领导事务繁忙，用当面约定的方式更容易使领导记住约定时间
请领导 决定时间	需要向领导请教问题时，把掌控时间的权力交给领导，尽量避免使用“占用您的时间”等说法
利用等待时间 读书	了解领导的专业背景及爱读的书，读相关书籍可以使您与上司有共同话题



场景 7
被领导批评了





一、背景：美疢不如恶石

医者用宽慰的话形容病人的疾病，不如用针砭治疗它。同样的道理，上司明知道员工犯错却一味宽纵，对员工自身的成长并无益处，不如严厉地批评。强势领导惯于直截了当地批评下属，有时甚至大发雷霆，恶语相向，丝毫不给下属留面子。

人都会有自尊心，谁都不愿被他人指责，大部分人在工作中最害怕的就是任务没完成好被领导批评，假若碰上一个爱发脾气的主管，更是心怀不满，平日里唯恐避之不及，反而是不爱发火、迁就下属的领导更受员工的喜爱。

然而，一味地纵容和忍让对员工和组织来说并不完全是好事。下属第一次犯错时诚惶诚恐，生怕被领导炒鱿鱼，结果领导不仅没有发火，还好声安慰自己，大家一看，原来领导人这么好！纷纷不再着急完成工作，手头的事能拖就拖，反正也不会被领导训斥，日子一长，组织的业绩下滑，企业不进反退，所有人都要面临降薪和裁员。

适度的批评对员工来说是一种鞭策，“严师出高徒”说的就是这个道理。但有时领导在批评下属时控制不好自己的情绪，一时口不择言伤害到下属的自尊心，不仅打击员工工作的积极性，还会使员工心生畏惧，不敢与领导有过多交集。

我们无法改变领导的脾性，但我们可以改变自己因领导的批评



而暗自愤懑的心态，转而积极地向上沟通，化被动为主动，从而实现自我成长。

二、成长不够者：隐忍或是还击

在前段时间热播的电视剧《欢乐颂》中，女主角安迪是一个拥有高智商、高能力的职场女强人，她在工作中严肃干练，对下属要求极高。

在主导公司收购红星的方案中，对数字极为敏感的她一眼就从刘思明的报告里找到了低级错误，她十分生气，在会议室严厉地训斥刘思明：“为什么你的工作总犯同样的错误，我看你根本是不用心，策划案中出现这么大的错误，导致大家所有的工作都要重新再做一遍，我要求你认真反省，无论你怎么加班都要将工作完成好。”

这一顿训斥使得会议室中的气氛十分紧张，其他同事都低头不敢言语，刘思明也感到颜面尽失，满头大汗，还是老总谭宗明的出现结束了这种局面。

当晚刘思明在巨大的压力中彻夜加班，由于过度劳累导致重度昏迷被家人送往医院抢救。

刘思明只懂服从，不懂沟通，被上司批评后脸上无光，心中害怕，只得熬夜苦干。然而隐忍并不是解决问题的办法，怨愤积累到一定程度，再唯唯诺诺的人也会有爆发的一天。

小微的新上司朱女士是个尖酸刻薄的人，经常用语言挖苦、贬



损自己的下属，她会对员工们大吼大叫：“你怎么这么蠢？你是怎么被招进来的？猪都能比你干得好！”

小薇和同事们每天都要被上司羞辱，一些性格内敛的女同事委屈到掉眼泪。但大家都只是相互同情，私下抱怨朱女士，被谩骂时小心翼翼地道歉，表示自己会更加努力。

两个月后的一天，小薇在自己的办公桌上摆了一盆绿植，朱女士发现后叫她扔掉这些“没用的东西”，小薇试图为自己辩解两句却彻底激怒了上司，朱女士对她说：“如果你想要留着这与工作无关的破玩意儿，明天就别来上班了！”小薇终于忍无可忍，一气之下辞职离开了公司。

在领导发火时出言还击只会激化矛盾，让领导忽略问题所在转而计较您对他的不尊重。员工在向上沟通时应尝试平息领导的怒火，聚焦问题本身，了解领导需要的是什麼，没有必要以自己的前途作为保护自尊心的代价。

三、巧者：巧在吸收

民国历史上曾有一位独裁人物J受“孤儿寡母”型原生家庭的影响，对人的信任有限。他一生乐于搞特务活动，同时，他控制手下特工的办法也很多，其中最主要的办法就是对特工授予大权，但不给高位，以防他们在政治上坐大。D任特务头目十多年，始终是副局长，只给了一个少将军衔。尽管如此，两人合作得却相当默契。



一方面 D 要报 J 的知遇之恩；另一方面他也是一个有心的人，深知以自己的资历、能力和水平，绝难跳出 J 的手心。唯有取得 J 的绝对信任，才能飞黄腾达。

对于 J 的心理和性格的研究，D 可谓是精细入微，揣摩到家。J 发号施令，一概用“手令”，一年下来，一般都能装满 10 只公文箱，从军事、政治到党务、经济，无所不包。但对特务工作历来讳莫如深，很少下达“手令”，特别是涉及暗杀、离间这些事情，更是小心谨慎，不留半点蛛丝马迹，以免授人以柄。D 早摸透了 J 的这一套把戏，凡是涉及政治上的敏感话题，D 坚持向 J 做口头汇报，对 J 的某些指令，他也只用脑记，从不笔录。向下传达时，D 一般只讲“奉谕”，究竟奉谁之“谕”，不做任何解释。对于 D 的这一套办法，J 也暗暗赞赏。

J 性格暴烈粗野，对下属动辄训斥，甚至动手打人。但 J 也有一原则，不是亲信心腹不打，挨打的人必有重用。J 打 D 时，经常是痛骂之后罚跪，罚跪时再拳脚相加，毫无顾忌，由此可见，J 对 D 的信任之深。明白了 J 的良苦用心，D 每次挨打时，都毫无怨言，反以为荣。

换做是其他人，早就无法忍受上司的恶语相向、拳打脚踢，对上司心生怨恨，阳奉阴违。而 D 却能明白这是 J 对自己的信任和器重，对自己的打骂皆出于恨铁不成钢，所以他能做到逆来顺受，把握上司的心理，接受上司的批评，进而转化为自己的能力，受到上司的认可和重用。



可见向上沟通的过程中需要调试自己的心态，认识到犯错和被领导批评并不是一件倒霉的事情。相比顶撞怒火中的上司或是背后大骂上司泄愤而言，倘若能正视自己的错误，接受领导的批评，吸取教训，则能实现自我成长。

四、“平论”

（一）珍惜他人讲的真话

我们总把别人的批评当成不给自己留面子，但仔细想来，能够直言不讳说真话的人不多了！我们应该庆幸遇到了愿意批评我们的上司，倘若我们犯了错领导只字不提，反而会产生疑惑，领导是不是不重视我了？领导是不是彻底对我失望了？领导是不是在考虑找人代替我？

因此要珍惜他人讲的真话，尤其是领导的批评，从心态上改变对批评的抵触。我们应当明白，批评指正下属的错误是领导的职责所在，绝不是对自己不满故意找茬，接受领导的批评，努力改正错误就能得到领导的认可。

（二）批评背后总有原因

正常的批评一定是由于员工的错误，只要其结果能使个体、团队和组织变得更好，员工就无须厌烦，虚心接受并改正即可。而某些看似针对员工的辱骂，揪住一点小事暴跳如雷的背后，可能是一



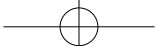
位缺乏安全感的上司。我们需要做的是想办法增加上司的安全感。

向上沟通在这里起到了作用，平时主动和上司交流，向上司请教工作中的问题，友善地关心上司的生活，向上司示好。上司无故发脾气很有可能在生活中遇到烦心事，或是害怕失去威严，只有在感受到员工的善意和服从后才会愿意改变自己的态度。

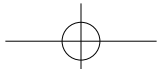
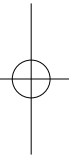
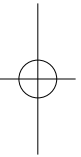
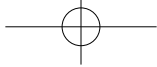
同时，摸清上司的情绪变化，学会察言观色，在完成上司交代的任务时注意将细节做到位，拿不准的一定要提前请示，不要自作主张。领导发脾气时，尝试转移他的注意力，将关注点引到具体问题上，主动从根源上平息领导的怒火。

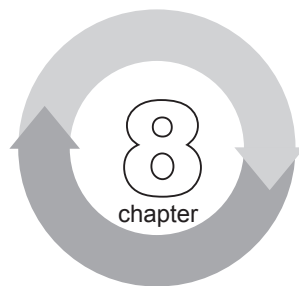
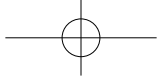
（三）成长比成功更重要

职场中的人都渴望成功，但大多数人忽视了自我的成长。批评让人感到沮丧的原因在于自己的努力被上司否定，自己离所谓的成功还有很大的差距。而批评对于成长却是催化剂，既能磨练人的意志，也能给人以警醒，是了解自己、克服缺点的最佳时机。我们能从批评中获得成长，而不断成长是获取成功的必经之路，人们常说过程比结果更重要，因此关注成长比盲目追求成功更有意义，转变了这一思想，就能辩证地看待上司的批评了。



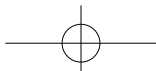
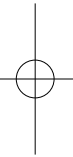
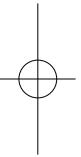
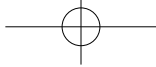
巧技能 7：被领导批评之后	
领导批评的方式	沟通巧技能
理性地指出错误	珍惜领导的指正，接受批评并努力改正
严厉地责骂	成长比成功更重要，磨练意志，克服缺点
对下属进行人格侮辱	主动关心领导增加其安全感，细节感人，将领导的注意力转移到问题上来





场景 8

布置“分外活儿”





一、背景：职场中的“马太效应”

所有职场中打拼的人都希望受到上司的信任和重用，那么上司喜欢什么样的下属呢？务实敬业，专业能力强，工作效率高，既有担当又懂得变通……总的来说，能让上司“省心”的员工最能得到上司的认可。

那么，有了上司的认可后还能得到什么呢？是的，更多的工作！能者多劳，说的就是职场中的“马太效应”，上司会将更考验人的工作安排给他认为能力最强的人，于是员工就有了许多分外的工作。

再优秀的员工，精力也是有限的，当领导给您布置了分外的工作时，您是否感到被堆积如山的任务压得喘不过气？您是否想拒绝又不敢向领导开口？您是否为了完成分外的工作耽误了本职工作的进展？

或许大多数人在这种情况下都会选择恭敬地接受任务，加班加点完成，事后向亲友吐槽上司不体谅自己，抱怨自己干了超额的工作，却没有得到超额的报酬或是晋升。

不难发现，许多人直接跳过了与上司沟通这一步，做着自己并不愿意或没精力做的事，并且没有从中获得任何对自己有利的东西。这其实与“马太效应”强者更强、弱者更弱的趋势是相违背的，因为被委以重任的强者并没有把分外的工作当成资源充分利用，而是



当成了一种负担和压力。

这时您就需要学习向上沟通的巧技能，学会对上司说“不”，或者将压力转化为动力，实现自我成长。

二、成长不够者：不懂拒绝

有这样一个真实的案例：某特大型油田有位文联主席，年纪轻轻一表人才，文采出众，在国内文学圈里也是小有名气，广受好评，他自己也十分满意当前的状态。

然而好景不长，油田的宣传部长退休了，职位空缺出来，上级领导爱惜这位主席的才能，提拔他接任宣传部长一职。换做是别人，升官可是千载难逢的大喜事，早去敲锣打鼓地庆祝了。可这位文联主席颇为与众不同，他对身边的朋友说，自己还是喜欢无拘无束地写文章，感悟世界、感悟生命，不想被诸多繁杂的事宜和八股文章束缚了手脚。

朋友给他提建议，想上位的人多得是，有能力的也不只有你一个，你要是不愿意跟领导推了不就行了？领导还能逼着你去做官啊！可这位主席却说，提拔他是上级共同商议后的决定，就连退休的前宣传部长都认为他是最合适的人选，如果自己拒绝了领导的扶持，会被认为是不识抬举，还是别辜负了各位领导吧。

就这样，他走马上任，干了半年多的油田宣传部长，工作效率高，文案写得好，在岗位上取得了不错的成绩。就在他饱受上级领导的



认可和赞赏时，却扛不住巨大的心理压力在家中自杀了。

从他留下的遗书中人们得知，他从始至终都不喜欢这份工作，但因为不想让领导失望，每一天都在殚精竭虑地工作。他十分怀念自己当文联主席时的日子，渴望那份自由和随心，因此他患上了严重的抑郁症，整天承受着巨大的煎熬。他无数次徘徊在领导办公室门口，可就是讲不出辞职的话，面对上级的夸赞，他的压力越来越大，最终选择结束自己的生命。

三、巧者：巧在权衡

小杨在一家大型咨询公司已经工作了近七年。她业务能力强，对待工作认真负责，上级交代的任务从没出过什么错，总经理十分信任她，经常把一些最重要和紧急的事交给她。小杨一直觉得经理是在考验自己，只要她把每件事都做得无可挑剔，升职加薪近在眼前，所以每次她都任劳任怨地完成，但太多分外的工作全部堆给她，她有时累得透不过气。

年底别的同事都放年假、带家人出去旅行，甚至升职加薪，而她自己只能埋在大量的工作中，按时下班吃饭都是一种奢望，她心里十分委屈。前不久，她在和同事聊天时得知，公司高层会议有好几次谈到要给她升职，却都被总经理拦下了，因为总经理认为她应变能力强，什么工作都能完成得十分出色，应该继续在一线发光发热。说到这里同事们还打趣她：“总经理好不容易有你这么一个得力的帮



手，每天不知疲倦地工作，他怎么可能愿意放你走呢！”

小杨听了这些话心里更是不痛快，她决定改变这种局面，要敢于向领导说“不”。于是第二天上班，当总经理又来让她参与新的项目时，小杨鼓起勇气说：“经理，我现在手里同时管着两个大项目和四个小项目，实在没有精力再接手这个新项目，您要不安排其他同事做一下，不然我顾不过来耽误了进度就麻烦了。”总经理听完脸上的笑容立刻消失了：“小杨，我相信你的能力才交代给你，以前你可从来没抱怨过忙不过来，怎么现在反而懈怠了呢？”“那好吧，我尽量往前推进。不过，照您给的期限想要按时完成实在有些难度，您看能不能调几个人过来帮帮我？”小杨心想自己决不能再让步了，否则又要累个半死。总经理听完愣了一会儿，他没想到小杨会说出这样的话，思索了片刻后，他脸上又恢复了起初的笑容：“你的工作量确实有些大，我马上找几个人过来帮你，以后他们就归你管好了。”

小杨以前能够隐忍不发的原因在于她认为总经理是在考验她，完成这些工作会帮助她得到上司的提携。然而当她发现上司并没有这个意思时，就果断地向经理提出抗议，拒绝一个人承担过量的工作。小杨能够权衡自己在工作中的得失，判断分外的工作能否给自己带来好处，再决定是否接受，她是一位有智慧的员工。



四、“平论”

（一）积极用心积累

上司布置分外工作会增加员工的压力，打扰员工本职工作的进展，但是上司本人不会意识到这些，他们认为员工做任何自己交代的事情都是应该的。的确，下属的一举一动都会成为上司考核时的参照，要想得到上司的认可就需要做好每一件事，即使它不属于自己的本职工作。

每一件分外工作其实都是一个积累经验的机会，如果不能拒绝，就积极地去完成它，把它变成一种对自己有益的资源，积少成多，总能从中得到意外的收获。

（二）学会转换思维

传统的观念灌输给我们一种“上司的命令就是圣旨”的感觉，但其实我们并不一定要对领导言听计从。有时您感到分外的工作带给您的压力过多时，可以学会以巧妙的方式拒绝领导。

比如您的上司在您紧锣密鼓地核算财务报表时，让您马上整理出全公司员工的工资单，两件事都很紧急的情况下先做哪一件事都会使另一件事被耽误，这时自己做决定不如把决策权上交给领导。您需要主动向领导说明目前的情况：“领导您看，我现在正在对全年的财务报表进行最后的核算，明天就要上报，您交代的事着急吗，



我能否先做完手头的工作再整理？”

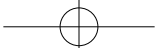
上司听到您的工作无法耽搁，大都会体谅您，如果他确实着急就会交代其他下属做，您完全不需要自己为难，学会转换思维，把选择题交给领导来做。

（三）伟大是逼出来的

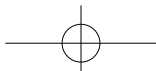
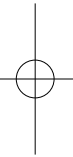
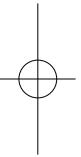
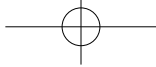
曾国藩原本是一位文臣，咸丰二年，曾国藩南下江西赴任乡试主考的半途，接到母亲去世的消息，他立即改道回家奔丧。就在这时，太平军冲出广西，取道湖南北上，并连克湘北数城，进而打下了汉阳。朝廷内外一片惊慌。

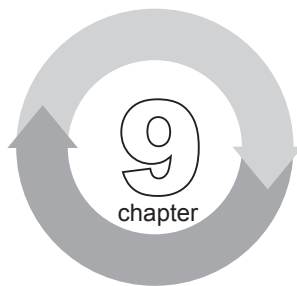
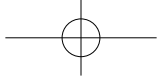
为协助地方政府维持秩序，咸丰帝决定，采取嘉庆年间大办团练的办法，任命在原籍守制的曾国藩为第一个团练大臣。曾国藩本想为母守灵，但眼见武昌被太平军占领，他不得不出山做自己从未做过的事。

正是因为上级给他安排了分外之事，加上形势所逼，作为一介书生的曾国藩才能指挥军队，于道德学问之外，成就伟业。因此对待上司布置的分外工作，不妨试着逼自己一把，或许就能发掘自己新的潜力！



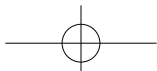
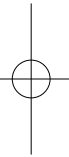
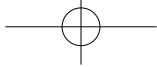
巧技能 8：遇到“分外活儿”	
情 境	沟通巧技能
领导布置“分外活儿”	权衡利弊
无法承担的工作	学会拒绝，转变思维，把选择题交给领导
无法拒绝的工作	以积极的态度用心积累
今后对“分外活儿” 的态度	不要产生抵触情绪，坚信伟大是逼出来的





场景 9

遇到“工作狂”上司





一、背景：加班是常态

如果您的上司是一个“工作狂”，每天加班到晚上 10 点，周末极少休息，加班是工作常态，不加班反倒不正常。您却想过上规律的生活，您如何与这样的上司沟通呢？

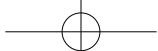
世上没有两片相同的树叶，人与人也是不一样的。有人可挑 200 斤的担子，有人只能挑 80 斤的。有人一天工作 18 小时以上，倒头就睡，醒来很快又进入工作状态，效率还特别高；而有的人每天早早就上床、却迟迟不能入睡，上班无精打采，下午才 3 点就眼睛围着办公室的时钟打转，心里直捣鼓，“时针就是跟自己过不去，怎么回事，走这么慢！”

这时，上司却来到自己办公桌旁，说道，“你的投标书要大改，今天即使通宵加班也必须完成！”

遇见这种情况，能沟通吗？沟通有效吗？

在很多人的传统观念中，以为政府部门的工作状态是，“一张报纸、一杯好茶，半天就过去了！”而实际上，不少机关办公室都有一张行军床，因为领导晚上 11 点或者凌晨 3 点，随时都有可能招见。手机往往是 24 小时开机。

2008 年某机关组建时，领导在干部大会上就曾提出“711”的工作时间要求，即“一周工作 7 天，每天至少工作 11 小时”。



时至今日，无论是在企业、学校，还是国家部委和基层部门，“白加黑”越来越成为一种工作常态。

相信您一定感同身受！

在这种背景之下，我们既要期盼各种劳动权利保护的法律法规加快立法和执法进程，更要学会与“工作狂”上司的向上沟通巧技能，营造适合自己的工作和休息的“微观生态”，显得更为重要和实用。

二、成长不够者：顶撞

一个员工进入一家单位与上司配合融洽至关重要。知己知彼才能百战不殆，在讨论如何对付“工作狂”上司之前，先得判断自己的上司是否真是“工作狂”。有两种情况可导致错误判断。

一种是由于不同单位的企业文化不同，工作的紧张程度也不同，有的职场人士在进入一个新单位后，发现工作状态与自己以前的单位相比要紧张很多，从而认为自己的上司是个“工作狂”。这时候您可以看一看其他部门的领导是否也是同样的工作状态，如果是，说明这是单位的一种文化，自己必须主动来适应。

另一种情况是职位的要求。有的职位的工作紧张程度会相对低些，有的职位的工作紧张程度则要高些，这需要与相同职位者去做对比，看看自己上司的工作紧张程度是否比其他相同职位领导要高。入职和换单位后，都有可能遇到类似的不习惯，如果将之归结为上司是个“工作狂”，那么会对自己确立正确的职业观不利，同时也



会影响与上司的工作配合。

张超在一家公司干了 5 年，有一次因上司安排加班，而他已约了女朋友见面，为此与上司发生了激烈的争吵。

之后他的工作依然像以前一样忙碌，上司也没有再提什么，这事也就渐渐淡忘了，只是每次同事获得加薪或晋升，他都靠边站。

他们见面的时候，上司会对张超歉意地一笑，意味深长的眼光，让他猛然醒悟到什么，张超知道，其实这件事情还没有过去，至少他的直觉是这样认为的。

张超最后选择了离开。离开公司的那天，他内心很平静，波澜不惊地跟上司谈了自己的想法和原因，然后客气地相互祝愿。但临走的一刻，他还是忍不住问：我一次次地晋升无望是不是因为那件事。

上司先是摇了摇头，后又肯定地点了点头说：“你要记住，没有哪个上司愿意被人顶撞，哪怕是只有一次！”看得出，上司说得有点尴尬。

张超想想，这么多年来，该做的都做了，那么小的一件事情，忍一忍就过去了，或者换一种方式解决也很简单，但自己没有理智地去思考，特别是没有把工作原则与处世原则有机地结合起来，以为工作的成绩就是一切。在不恰当的场合贸然对抗上司，这是非常致命的。

职场不是家，我们在求职、晋升的路上，太任性和太自我不行，太迁就和太圆滑也不行，只有两者恰当结合，才是境界，才是高人。但要达到此种境界，成为此种“高人”，向上沟通巧技能是您的必修课。



三、巧者：巧在把上司当“富矿”

历史上，洋务派代表性人物张之洞是个有名的“颠倒黑白”：白天人家干活的时候，他睡觉，晚上人家睡觉的时候，他干活。

张之洞的这个习惯由来已久，早在他年幼读书时，张之洞就十分好学，经常学到深夜，后来他发现，在半夜的时候，他学习的效率最高，常常事半功倍，所以，他干脆就通宵学习，白天补觉。

张之洞的这个习惯单单放在他自己身上，并没有什么“大碍”。麻烦就麻烦在他当官后，要跟人打交道，一般人都是白天工作、晚上休息，而张之洞，完全跟一般人相反，他晚上工作、白天睡觉，这就很尴尬，他跟大家的作息时间完全错开了。分属不同的频道，如何沟通？

经常会出现这种情况，在清晨，张之洞刚刚通宵处理完事务，准备睡觉休息时，有官员前来面见，如果不是急事，张之洞就会让人在门口等上好几个小时，如果有要事相商，张之洞虽然会把人家请进来，但是时常在别人说话时打瞌睡，甚至睡着了。此外，晚上张之洞处理公务时，如果有需要即刻商讨的事务，还常常会打断别人的美梦。

这种情况，偶尔几次大家还能接受，可是日久天长，不少官员都对张之洞的这个怪癖忍无可忍，于是他们就联名上书慈禧，说张之洞不按时间办事，想让慈禧好好管管。



慈禧一看,这又不是什么大事,就让李鸿章的哥哥李瀚章去调查,恰巧,李瀚章跟张之洞又是好哥们,李瀚章当然知道这是怎么回事,随便查查就跟慈禧说,这就是件小事,不必追究。于是慈禧也就不再过问,笑着说,“随他吧。”于是,张之洞这件事,也就再无人提及。

小芳就碰到了类似于张之洞的女性上司李总。

李总,女强人,48岁,单身未婚,标准“剩女”,身上铁定装着一台永动机,除了工作,她没有任何寄托。

小芳在李总公司从事销售工作,三年来她身边的同事一个又一个难负重荷“逃离”了。一开始她也像他们一样以办公室为家,日日夜夜伏案工作。

后来小芳发现,李总近乎“颠倒黑白”,的确不好打交道。但老板毕竟是老板,身上有很多优点,公司也有很多发展机会。而且她发现老板有一个思维定势:老板一般疏于考虑自己分配下去的任务量有多少,下属需要花费多长时间可以完成,会想当然地认为下属应该没问题。有些时候,老板很快忘记刚布置了一项工作,接着又布置一项新的工作。

在那之后,如果小芳觉得工作量过大,超出了个人能力所能达到的时候,不会一味投身于工作中蛮干,而是主动与老板沟通。

1. “听话”。沟通中,小芳总是乐乐呵呵,从不顶嘴,先认真地记下每一件事情,并主动询问明确工作成果标准,包括时间标准和质量标准,并及时提出自己的工作计划及分阶段实现的工作目标。



有时沟通时，会书面呈送工作时间安排与流程，靠数据来说明工作状态。让老板相信，过多的工作令效率降低，工作完美度会直线下降。

2. “出活”。无论是策划、市场推广、项目、销售，一旦确定的工作，在既定时间内高标准完成。在工作过程中，寻求老板和团队成员的支持是必不可少的。

3. “关心”。小芳时刻牢记“领导也需要有人来关心”。尤其对于“剩女”老板，小芳把她当朋友，有空时一起逛街、一起谈心、一起度假。现在小芳还在老板的资助下，与老板一起在职攻读工商管理硕士学位，她俩成了同学。

4. “方法”。小芳将工商管理课堂上学到的很多方法，诸如PDCA（计划、执行、检查和反馈）等，有效地运用到工作中，提高自己及老板工作的计划性。有时候老板由于缺乏计划性，她自己很忙，也连累下属跟着忙，小芳策略地帮助其进行工作规划，如此既锻炼了自己的组织能力，又可将老板和自己的工作安排好，工作起来更有效率。不久，小芳顺利地出任了公司的市场部总监。

5. “精致”。小芳几乎大多数时间都投入到工作中，就只能逼自己更加高效地安排自己的“精致”生活，平衡好工作与生活的关系。几年来下，小芳总结了不少秘诀。

秘诀一：充分利用零散的时间来娱乐和阅读。在上下班的路上，这个时间既不是工作时间也不是生活时间，而是享乐和学习时间。小芳的脖子上挂着MP4，享受着最流行歌曲，兜里装着一本《管理沟通》随时可以翻阅，不过更多的时候在狂打手机游戏。



秘诀二：工作的时候专心致志，下班回家就为所欲为和陪家人。工作的时候专心致志，不要浪费时间浪费在浏览无关网页和煲私人电话粥上，下班后尽情与家人相处或自己轻松玩耍，毕竟也不是每天加班。

秘诀三：网络购物。没时间去逛街，没关系，上网买啊！价格便宜又方便，省时省心又省钱。她现在几乎不去实体店和 CD 店，网络上几乎可以找到需要的一切。

秘诀四：提前沟通。若是家里和自己的重要事情，她一般会提前与老板和同事沟通好，而不致让自己处于被动的局面。平时学会帮人，关键时候也不会“掉链子”。

张之洞的“颠倒黑白”，连慈禧都“治不了”，而小芳却成功地把“工作狂”老板给“管理”了，看来沟通的逻辑的确是从下往上、由己往外。

四、“平论”

（一）改变自己容易

年轻时，我们都浮想联翩，立志要改变世界；当我们长大明事理，现实把理想破灭，于是缩小目标，改变国家就很好，但现在看来，国家也难撼动分毫；当我们步入暮年，改变家庭是我愿，可亲人却不肯，不听从任何意见。与“工作狂”上司相处后惊奇发现，只有先改变我们自己，才有可能影响他人甚至世界。



面对“工作狂”上司，我们可以试着提高自己的工作效率、提升自己的工作技能，心态上更积极主动，沟通上学会换位思考。小芳的经验也是可以学习的。

（二）学习上司长处

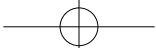
全球范围内，成功人士大都是“工作狂”。无论是科学家、企业家、政治家、社会活动家，还是奥运奖牌得主，几乎概莫能外。当您的上司是“工作狂”时，您首先要庆幸自己离成功已经很近了。上司能够成为上司，他们一定有他的长处和优势，或技术、或资源、或人脉、或影响力、或眼光，学习他们的长处，虚心向他们请教，这是与他们有效合作的关键。

（三）不与上司争吵

面对“工作狂”上司，自己的工作状态要注意随之改变，要懂得在工作以外适时适地释放自己的压力，寻找情绪的“安全出口”，如运动、听音乐等。如果因为误解而被上司责骂，最好不要当着很多人的面顶撞，而是在事后，找适当的时机把事情说清楚。张超的教训不是个案。

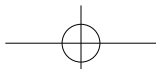
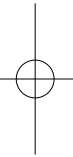
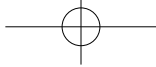
（四）汲取上司教训

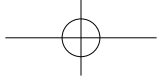
“工作狂”有好的一面，也有弊端。他们往往会失去朋友，不被家人理解，不被同事认可，久而久之其身体健康也可能会令人担忧。我们要智慧地与他们相处，扬长避短，汲取他们的教训，让自己成



为一个高效而快乐的人。

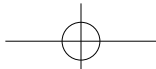
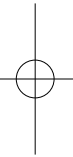
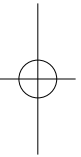
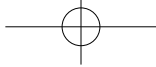
巧技能 9：应对“工作狂”上司	
工作狂的类型	应 对 技 巧
1. 真正热爱自己的工作，并以此为乐	学习、敬佩
2. 把工作当成逃避手段	掌握沟通巧技能
3. 不太容易相信别人的人	掌握沟通巧技能
4. 从工作中找自信	关心对方
5. 时间管理混乱	帮助规划
6. 把“给别人派活”当乐趣	权衡后可考虑换工作





场景 10

遇见“色狼”上司





一、背景：有阳光的地方也会有阴影

2018 年的第一天，毕业于某高校、现旅居美国的华裔学者用专门注册的社交网络账号，实名曝光了自己在读博期间遭遇了其导师性骚扰的经历，此后该校纪委就此事展开了调查，并于 11 天后公布了处理结果。被誉为象牙塔的高校，却发生了如此阴暗的故事，引起了社会的广泛关注。

“有阳光的地方就会有影子，而影子正是阳光照不到的地方”，社会是阳光的、积极的，但也存在着一些不美好的现象。

曾有媒体调查，在中国有 84% 的女性遭受过不同形式的性骚扰，这其中又以职业女性最为深受其害。即使在性别平等意识较高的欧盟国家，也有 40% ~ 50% 的女性曾在工作时遭到不必要的性挑逗、肢体接触或其他形式的性骚扰。试想，如果您遇到上面的情况，您会如何应对？

人在职场中，同事、上下级之间相互的关心在所难免，重点在于您所应对的方式，如果处理得好，上下级关系就可能发展为恋爱关系，而处理不好，有可能就是“色狼”上司的一种前奏。

类似的情境还有很多。

情景一：“张果，你刚来我们公司，一个小女孩挺不容易的。既然公司聘用你，我也要对你负责，这房子是我托朋友帮你租的，价钱也比一般的便宜，这样你可以节约一些钱。我看这房子空空的，



我家有些东西用不上，洗衣机虽然不是自动的，但你也可以用。”

情景二：“阿翠，你今天下班以后，有没有什么安排？”“还真没有什么安排。”“我最近发现了一个川菜馆，应该挺不错的，离我们单位也不远，咱们一起去怎么样？”

您是接受领导的一番“好意”，还是会想方设法地拒绝？如果想要拒绝，您又该以什么方式表达？应当怎样措辞？

这两个情景只是现实对话的一个缩影，根据中国青年报社的社会调查中心与问卷网的联合调查，职场性骚扰行为的常见类型有肢体上的故意碰触（58.5%）、口头、电话或信件等挑逗性暗示（53.6%）及上级胁迫（51.8%），而这些具体的行为发生前，通常都会先出现上司的试探性语言。

如果您能掌握向上沟通巧技能，面对暧昧情景时能够及时脱身、提前预警，往往可以降低悲剧发生的可能性！

我们应该如何保护自己？国外，有课程专门研究性骚扰，为弱势的员工群体出谋划策。反观我国，男女关系的讨论一直被视为洪水猛兽，官方更是缺乏相关的制度约束，所以导致上述学者毕业12年，定居国外后，才敢于发声。

从幼儿教育到职场培训，我国鲜有人对性骚扰的预防事宜进行讲解，缺乏事前管理的意识，使得应对职场性骚扰的向上沟通巧技能的出现十分必要。



二、成长不够者：忍耐是唯一选择吗

面对上司的性骚扰，有的下属可能因为胆小而错过拒绝的时机，使得上司胆大妄为，最终酿成大错。如果没有成熟地处理上司的不正当行为，可能会让自己陷入被动的局面，就如小翠的遭遇。

“从小我就是父母的乖乖女，老师眼中的好学生。大学毕业后，我在一家公司工作，公司人不多，业务也不忙，我们大多数时候都很清闲。”

“几个月前，公司在外地成立了新的分公司，我和一个同事被调来帮忙，遇到了一个新的上司。让我意想不到的事情发生了。”

“走过他身边时，上司经常咸猪手摸我的腰。我很害怕很愤怒。但我不知道该怎么办，只好忍。他很会报复人。自从上次我躲开，他就开始针对我。做得慢骂人，做不好骂人，但是做得好从来没说过。每天都在受他的气。现在心里就有块大石头堵住不通，好难受，好想哭，从来没这样受气过，我得了忧郁症，对生活失去了兴趣，怎么办，再这样下去我真的会疯的。我该怎么办，真的好想辞职，我真的受不了了……”

小翠的反应是很多中国式乖乖女在面对这件事情的缩影，胆怯、无助、不知所措，反而给心怀鬼胎的人以机会。

试想，那位曝光高校丑闻的博士毕业生，如果不是已经旅居美国，她是否会反映这件事情？同样的受害者还有数位，其中仍



在国内的受害者依然会担心事情曝光之后，会影响自己的职场生涯和后续发展。

可见，职场性骚扰这件事情一旦发生，后续的处理十分复杂：如果实名举报，受害者可能会被迫承受社会评价；而不实名举报，事情的解决难上加难。所以，自己要学会向上沟通巧技能，从而能够避免 80% 的负面影响，通过合理的向上沟通，充分运用巧技能，事前规避风险。

三、巧者：巧在智慧

在情景一中，张果是怎样应对的？面对上级的主动帮助，张果心中也十分忐忑：作为初入社会的新人，怎么才能准确判断出上司的意图呢，万一上司真的只是表达友善，自己却把上司想成这副样子，岂不是会留下十分不好的印象？

张果思来想去，决定还是要先好好地回忆和分析领导的表述，对每一句话的含义都进行深入解读之后，再进一步回复领导。通过分析，张果觉察到，领导的话中处处在拉近两人的距离，并且十分强调“你”和“我”这种点对点的关系，弱化了公司背景中的上下级关系，定位十分暧昧。

想到领导强调说房子是托朋友帮自己租的，价钱也比一般的便宜，并且主动提供自己家的电器使用，这更让张果感到了不安。俗话说，无功不受禄。自己作为一个刚入职的员工，还没有什么业绩，领导为什么会这样帮助自己？张果觉得，这样的热情不符合社会的



生存逻辑，事出反常，必有蹊跷。

之后，张果对周围同事和领导的个人情况进行了思考，变得更加担忧。张果所在的团队里，女性员工的数量本来就不多，大多数都已经结婚生子，单身的只有自己和小迪，但是小迪的男朋友天天车接车送，全公司都知道小迪有男朋友，只有自己还是单身的状态。领导已经四十多岁了，但一直没有成家，平时对团队里的大家也都很好，但还没听说过他有这样“大方”表现的时候。

通过这些分析，张果感到形势不妙，决定“宁可错杀一千，不可放过一个”，要勇敢地拒绝上司这种暧昧性质的帮助。

怎么表达？张果正巧听到了线上的“沟通巧技能”课程，决定主动出击，提前沟通，不给当前的暧昧局面发展机会，以免演变为职场性骚扰。

首先，告之上司自己婚恋状况。面对上司的暧昧帮助，一定要强调自己不是单身，可以说男朋友也在同城，两人感情十分稳定，只是平时比较低调。张果借由汇报工作的时机，委婉地表达了自己已经有男朋友的事情，并表示感谢了领导在工作上的帮助和支持，生活上自己和男友过得挺好，就不给领导添麻烦了。领导愣了一下，随即有些冷淡地说：“好的，我知道了……”

其次，避免单独相处，约上另一个同事。告知婚恋状况后，张果也不敢掉以轻心，依然避免与领导单独相处，不论上司以什么理由，都不要同在一个密闭的狭小空间中。如果实在无法避免，就叫上朋友或同事一起前往。



最后，张果在日常穿着和言行举止上格外注意，尤其是在领导也出现的场合，避免挑逗性的言语和装扮，严正拒绝一些暧昧动作，摆清自己的立场和底线，遇到尴尬情形也明确说不。

之后，领导再也没有对张果表达过类似的意思……张果终于舒了一口气。

张果在遇到暧昧的上司之后，没有慌张地不知所措，更没有懦弱地唯命是从，而是理智地分析了自己的处境及领导的言下之意，用自己的智慧进行了妥善应对，通过恰当的向上沟通，既守住了自己的立场，划清了与上级的界限，又保全了上级的面子，达到了防患于未然的效果。

四、“平论”

（一）不可贪小便宜

有句俗语是“女孩要富养”，体现了原生家庭的重要作用。原生家庭的条件相对较好的人，受到诱惑的底线比较高，一般的小恩小惠不会被打动，出问题的概率也相对较低，而成长条件一般的人，平时较少接触到一些高端品牌，一旦别人用这些东西诱惑自己，就很容易被感动。

人生历程中，原生家庭只是一个起点，怎么对待原生家庭的影响？需要及时割裂负面影响，吸收积极作用，这样您的自我成长、组织平台及自己的信仰价值观就不会因起点而受到局限。在成长的



过程中，单纯的女生很容易被别人的三言两语打动，但切记不能贪图小便宜。工作是工作，自己的事是自己的事。拿人手短，若收了别人的东西，万一人家借人情让您去做一些事情，就难以推脱了。也就是说，向上沟通的时候，要把握底线，不要贪图一时的利益。

（二）学会保护自己

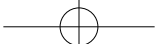
要有警惕意识，拒绝给对方暧昧空间，学会保护自己。向上沟通是个系统，细节感人。与上司沟通的时候，要注意细节，一是上司聊天内容中的细节，二是回答上司时的细节。细节感人，就是需要您在向上沟通的时候，具有较高的敏感度，对潜台词多加注意。

如果您的上司会将工作讨论引导到家庭，并且处处表露婚姻不幸福；如果您的上司时常以各种方式邀请您单独外出；如果您的上司会用小姑娘、大块头、洋娃娃、小姐或小可爱等称呼您；如果您的上司会询问您关于身体或生活的个人问题……您就要提高警惕了！

如果对方已有征兆，您在语言表达中，在交往的言行中，都要与之保持距离。在回复上级的时候，用具体的事例和正当的理由拒绝亲密的接触。比如，去异性领导的办公室可以把房门打开；不要休息时间出去见面，用正当理由拒绝。必须出去的话，也要问清楚，不去偏远的地方，不去阴暗的地方，并结伴而行。

（三）世界并不可怕

阴影存在的同时，阳光也在普照大地。世界有很多不美好，但

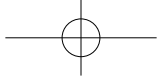


也并不可怕。可以看到，随着社会的发展，性骚扰已经不再是避之如洪水的话题，我国的相关法制越来越健全，舆论监督作用也越来越强大，职场上的阳光是灿烂的！

向上沟通是一件有意义的事情，而大多数上司都是正直的和有道德的，所以合理的上下级沟通必不可少！只要您按照前面所讲的巧技能，有章法地与上级进行沟通，相信遇到悲剧的可能性是非常低的！

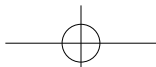
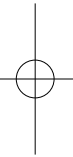
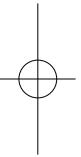
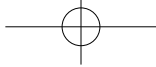
如果发现一些性骚扰的迹象，您要注意收集证据，有理有据，让坏人无法逍遥法外，合法维护自己的正当权益。如果情况严重，也可以向公安机关报案，向劳动局、妇联等部门投诉，必要时拿起法律武器保护自己。

巧技能 10：应对“色狼”上司	
类 型	应 对 技 巧
1. 挑逗性玩笑	严正拒绝，摆明立场
2. 语言暗示	告知婚恋状况，拉远距离
3. 行为举止	避免单独相处
4. 胁迫	告知公司、报警



场景 11

谈晋升，“度”如何把握





一、背景：领导用人有迹可循

“不想当将军的士兵不是好士兵”，晋升对于员工来说，是一件极具诱惑力的事情。然而，在中国社会中，社会中间组织一直处于缺位状态，自古至今，中国人的信任没有走出“被窝”，中国社会的信任依然停留在家族信任阶段。

不论是我国古代的皇权文化，还是某某领导的多次挑选接班人；不管是在政界，还是在企业界，“士兵”到“将军”的征程，既有“天定”，也靠“人为”。

怎样才能“人为”成功？请您思考：您是否了解晋升的目标岗位和晋升路径？您是否符合领导心中的下属形象，并会积极沟通？

事实上，组织中领导用人有迹可循。以下四类人，领导通常不会用。

第一类，不了解的人。领导是人不是神，如果您不会向上沟通，领导不了解您，他凭什么相信您能做好呢？单位那么多人，他为什么一定要提拔您呢？不要假想领导特别了解自己，您既需要把事做好，也需要善于沟通。

第二类，不信任的人。信任分为工作信任与生活信任。工作信任可以通过把工作干好来培养，而生活信任则与人生经历等个性化特质息息相关。通过多渠道和多方式的向上沟通，您可以增强领导的这份信任。



第三类，完全没有能力的人。无论是工作单位还是领导个人，都面临着很多具体的问题和事情，需要有能力的人来扮演“手、口、脸、耳、心”的角色，能力既有成事也有毁事，既有添加也有减少，既有解决问题也有承担压力，既有工作的也有生活的。

第四类，控制不住的人。多数有能力的人，也往往有个性，所以主动把“紧箍咒”上交，主动按规则办事，合作是正道。

看到这里，您是否需要反思一下自己？如果您在晋升前、晋升中、晋升后都不会向上沟通的话，您的将军之路将如何谱写呢？

当您业务上成为一把好手，却由于缺乏向上沟通，而看到其他同事实现了晋升的时候，您是否会越发郁闷，更不知道应该如何表现，进而形成恶性循环？

掌握向上沟通巧技能，处理好与事、与人、与己、与时的关系，能够助您实现职场上的进步与突破。

二、成长不够者：明要位置

晋升是大多数职场人难以回避的话题，也是折射出人性的一面镜子。在晋升的过程中，成长不够的人就会急于求成，以极强的功利心处理组织中的事务，把握不好会弄巧成拙。比如，《潜伏》中的陆桥山，不仅没有晋升成功，最终也死于自己的奸诈。

陆桥山，情报处长。陆上有桥又有山，逢山开路，遇水架桥，山为桥，桥作山，陆运亨通。但是，此桥却是断桥，此山却为险山，



则必然，无“陆”可退。为何呢？因为陆桥山，命中缺水，固执己见，难以融合。没有以水为媒，化矛盾于未结；没有以水为介，化危机于未设。最终，命丧翠平的神枪之下。

陆桥山的心思并不在本职工作上，他的脑子里只有如何当上副站长这一目的。为此陆桥山采取了种种违反纪律的手段。为了搞垮竞争对手李涯，他总是故意通知李涯错误的行动时间，让李涯次次扑空。最后，急眼的李涯在旅馆里布下自己的人，用监听设备记录了陆桥山故意破坏情报站抓捕工作的言谈。陆桥山不但没有升官，连工作都丢了。作为官场中人，陆桥山不懂得“适度的艺术”，将凡事有“度”则成，无“度”则无果的道理抛在一边，一味蛮干，到头来是自己被杀掉。

《潜伏》里面有一个片段，充分体现了陆桥山在晋升前急功近利的心态，使得他在与吴站长交流的过程中，没有摆正自己的位置，还急于向站长要位子，引起了吴站长的反感。

吴站长觉察到陆桥山与李涯的冲突之后，对陆桥山说：“李涯这个人，有些锋芒太露，不懂收敛，但是他没有坏心眼。”这句话很明白地表达了吴站长的意思：李涯是我吴敬中的人，我支持李涯。

陆桥山却回答吴站长：“绣春楼那件事，跟我们商量好了的话，那袁佩林也不会身首两处。”这一句就很不恰当。袁佩林被除掉的事，吴站长承受了巨大的压力，更是恼羞成怒，提起这个话题，站长的脸色立马就阴下去了。

之后，吴站长又说：“我怎么听说，你们俩还有点误会。”这



句话的意思其实是希望陆桥山赶紧承认错误，以后不要影响任务的执行。

结果陆桥山却说：“我的那些情报员看他太张狂了，有些掌握了情报也不上报，就等着看他的笑话呢！”这时候，吴站长的脸已经阴沉地要下雨了！

在这已经不愉悦的聊天气氛里，陆桥山居然还明要位置，说：“咱们站一直缺个副站长，上面也没有意思派个人来啊，要是有个副站长的话，您就轻松多了。”

这时候，吴站长已经摸清了陆桥山肚子里的“小九九”。

原本，陆桥山应该是天津站最有可能晋升为副站长的，因为总部有他的老乡！连站长夫人都觉得陆桥山最合适。可惜，这番谈话过后，陆桥山出局了。

领导不会无缘无故地找您谈话，每句话中都是极其富有深意的。如果您能把握住这次向上沟通的机会，就为晋升增添了砝码。可是，如果您像陆桥山一样，原本事情做得就不漂亮，还直截了当地要晋升、要待遇，那您从士兵到将军的晋升之路恐怕就不会太顺利了！

三、巧者：巧在“度”

余则成在《潜伏》中的表现令人称道，从少校到中校，再到副站长，他的晋升之道，可谓是向上沟通的范本。

与陆桥山的急功近利、固执蛮横不同，余则成处事有度，为人



有方，无论发生了多么危急的情况，或是多么高兴的事情，都是一脸的平静。

要想晋升到副站长，余则成首先要从少校晋升到中校。这期间，余则成与吴站长的几次对话都非常精彩。日常工作中，余则成能够顺利地完成任务，并把事情的决策权都交给了吴站长，充分尊重站长的权威，同时余则成在处置许团长的事上，给吴站长挣了一辆轿车，这对作为官商的吴站长来说，是十分到位的。

抓捕季伟民行动顺利完成后，余则成向吴站长汇报工作，并且字字句句点到吴站长的心坎中。

吴站长深思了几秒，对余则成说：“最近我一直在考虑副站长的人选，可是你只是个少校，在季伟民的事情上你立了功，我立即为你打晋升报告。”

余则成没有表现得欣喜若狂，而是略带淡定地回答到：“谢谢站长栽培”。

此时吴站长满意地笑笑说：“党国栽培，个人表现，你晋升中校以后，就可以和李涯、陆桥山他们平起平坐了，那一切不就都好说了吗。”

这时候余则成面露微笑，说：“站长，我这怎么感谢您呢。”

吴站长则一脸正色地说道：“马奎通共，陆桥山内讧，这，正好，他陆桥山自绝前途，你来当这个副站长。”

听到吴站长的这句话，余则成表现得有点惊讶，并且略带筹措的语气，回复到：“不合适吧，还是跟李队长（李涯）商量商量。”



这种态度让吴站长十分满意，当即回绝说：“李涯也不是个省油的灯，副站长就是你。”

余则成才如释重负，稳重地回答道：“谢谢老师栽培。”

整个过程中，余则成的尺度拿捏十分精准，处处没表态，但处处留余地，充分尊重组织与上级的权威，为自己的晋升之路增加了砝码。

最终，吴站长顺利帮助余则成晋升到中校，并最终担任天津站副站长。

《潜伏》这一案例，将军统局天津站晋升中的长官意志体现得淋漓尽致，天津站副站长的人选全靠站长的挑选与推荐，使得余则成的向上沟通作用显著，从而给予了余则成颠覆组织的机会，使得国民党最终惨败。

部门负责人在人员晋升中的一手遮天，最终导致组织败北，也值得我们每一个人思考！

四、“平论”

（一）尊重含蓄文化

中国文化是含蓄文化，字面意思下蕴含着丰富的真实意义。作为中国人，我们所习惯的沟通方式就是委婉表达，尽量给对方留足面子。所以，如果您过分张扬，搞得全世界都知道您在向着某个位子发起冲击，结果可能欲速则不达。同时，在含蓄文化下，过分直



接的表达，明确地要某个位子，会给对方带来不舒适的感觉，从而会影响双方沟通的效率与效果。

余则成与陆桥山就是明显的对比。陆桥山连基本的本职工作都没做好，就张口问副站长的缺位问题，而余则成先解决了军衔的实际问题，又解决了分外的工作，而且对于抓捕的执行工作，他也是主动承担的。这就给领导留下了积极的印象，之后再聊晋升，就顺利得多了。

事前应该怎么将信息告知领导呢？这就需要把握每一次的向上沟通。领导找您聊天，实际上是在告诉您某个岗位的空缺，所以您也要含蓄地告诉对方，您对这个位置是有意的，就如余则成几次的“谢谢老师栽培”，领导也就知道你的想法了。事后您也需要做好总结，以请教的口吻，与同事、领导多多沟通，含蓄地表达自己的要求，为自己的工作顺利推进扫除不必要的障碍。

（二）表达自己目标

晋升沟通中，要谦逊，但不能过于低调。组织中人员众多，假如您想要晋升，却从来都没向领导表达过这一希望，领导怎么会知道您的想法呢？进而他又怎么能知道，需要在哪些地方为您伸出援手呢？所以，要敢于表达自己的目标，但不可过于直截了当。

您要学会，在每一次的汇报中，每一次的偶遇中，向上级展示自己的才华，间接表露自己对岗位的胜任，让上级注意到您。

余则成之所以能成功，与他在晋升前、晋升中及晋升后的诸多



表现密切相关。

晋升前，余则成的每次汇报都能点到吴站长的心坎上。晋升中，余则成能够抓主要矛盾，知道自己需要先解决军衔的问题，才可能谈副站长的事情，所以他对待分外事及他人批评的时候，都表现得乐于接受。晋升后，余则成也知道这不是终点，没有骄傲自大。

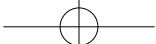
运用向上沟通巧技能，余则成实现了从少校到副站长的职场逆袭。

（三）满足他人需求

每个人都不是孤立的个体，我们都生存在社会关系网络之中。您在期待晋升之前，最好先回忆一下领导不会用的那四类人，反思您是否有踩雷。价值决定出路，您在组织中处于核心地位还是边缘地位？您能够为他人和组织带来怎样的贡献？只有把事做好，处理好与人、与己、与时的关系，满足他人需求，才有晋升的空间。

案例中的陆桥山，本来实力很强，晋升成功的概率很高，但却没有处理好与事、与人、与己、与时的关系，白白浪费了机会。陆桥山为了给李涯使绊子，不顾组织利益，不顾是否会给领导带来麻烦，一意孤行，在吴站长那里就成为了不能信任的人。

此外，陆桥山几次都没有顺利完成任务，有能力但不为组织做贡献，在上级眼中就是没有能力的人。陆桥山在得到站长的提醒后，非但没有反省自己，还以自己是站里的老人自居，高高在上，而且他本身就认识总部的领导，在吴站长眼中，他更成为了一个控制不了的人。



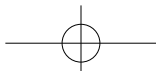
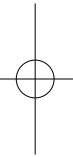
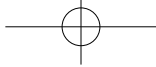
试想，在前面所讲的四类人中，陆桥山占据三条，吴站长怎么可能提拔他呢？

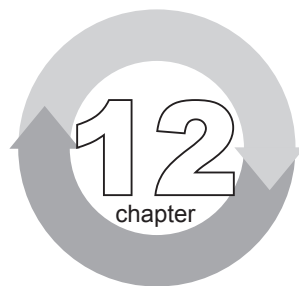
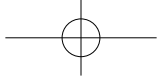
当然，世界上没有两片完全相同的叶子，每个人的原生家庭、成长背景、信仰和价值观等都有不同，您是否会应用这些巧技能，与您的这些背景有关。

您的向上沟通再好，也改变不了已发生的历史，比如您的原生家庭、您的学历等，所以，沟通巧技能是用来帮助您在职场生态中，更有效地展示自己，最大限度地破除晋升魔咒的，它并不能改变大的格局。

大格局的改变，需要配合您的硬实力及其他条件，但小格局的调整，向上沟通巧技能十分必要。从士兵到将军，向上沟通巧技能会助你一臂之力！

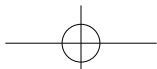
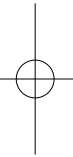
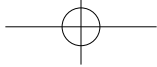
巧技能 11：掌控尺度	
步骤一	硬实力是基础
步骤二	打造自己的专属标签
步骤三	与上级领导良好沟通
步骤四	汇报工作注意方式方法
步骤五	注重组织生态格局的平衡





场景 12

谈加薪，有点累心





一、背景：薪酬敏感须巧谈

组织管理中，薪酬是一个关键环节。从内涵上看，薪酬就是一系列信息和沟通的语言，直接影响人力资源管理的效率效果。

“世界上有两件事是最难的：一是把思想从自己脑袋装入别人的脑袋；二是把金钱从别人口袋掏出来，放到自己口袋”。尽管大多数公司会通过薪酬的增减来体现员工的价值，但也正如这句话所说，期望公司主动涨薪的想法并不现实。

我们每个人只要有改善生活质量的追求，就会产生加薪的诉求。如果您不主动地向上沟通，这一诉求就很难实现。但应该怎么谈薪酬，这是一门学问。

谈薪酬难在哪里？一是敏感。谈得好，老板可能对您“刮目相看”；谈得不好，老板可能会想“怎么，想撂挑子了”，进而可能影响您的职业生涯。二是尺度。谈薪酬的尺度很难拿捏，增加的幅度有多大，怎么让老板知道您值得加薪，这些都需要您深思熟虑。

如果都不知道怎么谈，您还提什么加薪的要求？掌握向上沟通巧技能，往往能够助您在愉悦的气氛中实现加薪。

二、成长不够者：太直接

成长不够的员工，换位思考的能力比较弱，常常不能正确地认



识自己，片面地强调自己对组织的贡献，只看付出不看收获，理直气壮地对领导要求涨薪资，往往会给领导留下较差的印象。比如，下面案例中的小王，在进行薪酬谈判的时候，就没有掌握向上沟通巧技能，表达过于直接，最终导致自己离开公司。

小刘与小王都是三年前来到公司的。上个月，小刘提出加薪，这个月工资表上的数目就有了变化。

小王得知后认为，平时工作表现、能力各方面自己不比小刘差，如果也要求加薪，主管一定不会不同意的。

小王：（敲林经理的办公室门，进去后开门见山地说）林经理，我有点事情想与你商量一下。

林经理：（和颜悦色地，指示小王坐下）哦？什么事情？

小王：（有些不好意思）其实也没什么别的事，这段时间我的工作表现你觉得怎么样？

林经理：（有些不解）很好啊。

小王：那就好，我在公司工作这么长时间了，一直是勤勤恳恳，能力在这段时间自认为也得到了很大的提高，因此，我希望公司能重新评定我的薪水，你看呢？

林经理：（思索许久）噢，原来是要加薪。公司对你的表现是很满意，可是最近公司接了几笔新业务，根本没有闲置资金，你的加薪要求我会考虑，年底如果业绩好你们的奖金肯定不会少的，你放心好了。

小王：（皱着眉头，认为林经理在有意为难）林经理，这样说



我觉得不妥，年底的奖金是公司理所当然应该给我们的，我现在谈的是加薪，我认为我有足够的理由！

林经理：（气氛已经很僵）就这样吧，你的情况我会报告给上司，由他来决定。

最终，公司没有给小王加薪，而小王认为林经理是在“踢皮球”，感到非常愤怒。没过多久，小王就离开了这家工作了 3 年的公司。

您需要知道，只有以下三条加薪的理由老板才会接受：对公司的贡献使公司财务状况奇迹般地上升；自己承担的责任远远超出了原先的安排；自己的收入同专业能力增长不同步。至少符合其中一个理由，才有争取到更高薪酬的可能。

这三条理由，更多的都是您自我感知所得到的结论，准确与否，恐怕不好说。就如小王，他认为自己比小刘强，所以理应加薪，但他的价值并没有得到组织的认可，这种情况下他还直接生硬地提出要求，而且一听到拒绝的回应，就表现出了不高兴的样子，甚至与上级有所争执，结局必然不快。

三、巧者：巧在谈心

小王满怀希望地找主管聊加薪，却失望而归，甚至最终还离开了公司。为何之前的小刘却顺利地实现了加薪？且看小刘是怎样进行薪酬沟通的。

来到公司三年，小刘一直任劳任怨，从来没有给领导添任何麻烦，



也较少给组织添加障碍。随着工作经验的积累，小刘决定与领导进行一次沟通。

深知薪酬谈判的难度和影响，小刘做好了充分的准备工作，将自己的工作进行梳理，并比对从行业杂志、猎头公司、专业协会那里了解到的行业信息，整理出了本行业的薪水范围，相对客观地分析了自己加薪的优劣势。

之后，在完成了一次大的项目汇报后，小刘看到主管心情愉悦，便走进主管的办公室，开始了这场薪酬谈判。

小刘：“主管，我来咱们公司做了三年了。感谢公司对我的培养，我也在自己的工作过程中学习到了很多东西，尤其从您的身上。您在工作上的战略眼光，在生活中对员工的关心，都令我十分感动。”

“我刚进入公司的时候，对公司的业务还不太熟悉，加上我本来就是学工科的，所以一心想做技术，是您建议我朝新的业务领域发展，今天这个项目能有这样的进展，我能够跟住项目，这都是您的培养。”

小刘从日常生活中挖掘事例，有理有据地分析领导对自己的帮助，令主管十分意外，主管当即感动地表示：“小刘，这与你自己的努力是分不开的！你现在对咱们部门来说，相当重要啊！”

小刘得到了主管的认可，心中更加自信起来，接着说：“主管，我在工作和生活中都得到您的很多指点，还有一些业务关系也都是您交给我的，所以我也把您当成知心朋友看待。我现在遇到一个公司想要挖我，他们给我的薪酬我也很心动，但我觉得我需要把这个



事情给您汇报，不然我太对不起您了。这三年我的收获很大，我觉得这件事的决策权，还是得在您这里。”

主管听到有公司要挖小刘，心中响起警铃，对小刘说：“小刘啊，你能来跟我说这个情况，说明你的心里有公司，也尊重我。我感谢你。我内心是不希望你被挖走的，但是一个公司的薪酬都是有标准的，我可以去帮你问一问。”

小刘一听主管主动提出帮忙了解，心中就更加有谱了，决定见好就收，客气地对主管说：“给您添麻烦了，我也不太知道，我这个级别的员工，到什么程度才能加薪，所以也不好给公司表达。您看能否同您确定下次见面的日期？”

主管摆摆手，说道：“小事，小事，不用了！”

果然，下个月，小刘工资条上的数字就发生了变化……

小刘从心出发，将心比心，让上级感受到自己对他的真诚，以及对组织的忠诚，并没有急着把加薪的动机表现出来，而是在谈心的过程中，引导上级逐步认可自己的价值，最后由领导自然而然地提了出来。

在加薪事情提上台面之后，小刘也只是问的客观标准，这能让双方在谈判中处于平等地位。那加薪不加薪就不再是老板赏赐不赏赐您的问题，而是合理不合理的问题。一旦老板给了您一套标准，那么他就不能找理由随便搪塞您了。

就这样，小刘与小王，实力几乎相当的两个员工，一个顺利加薪，并且给上级留下了积极的印象，一个却离开了公司。这之间相差的就是向上沟通的巧技能！



四、“平论”

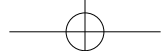
（一）谈心

每家公司每年的加薪名额其实就这么多，不可能是皆大欢喜的。我们所做的努力是要让老板觉得：在这么多同事间选择给我加薪，是公司最值得的投资。谈薪酬的第一关键，就是谈心，让领导明白，加薪不仅是为了员工自己，更是激励员工的发动机，也是保住核心员工的重要方法。切忌以自我为中心。

怎样谈心？就像小刘一样，先要做好自我沟通。成功地说服老板给您加薪，一定要有理有据，这需要您客观认知自己的能力，评估自己的不可替代性，以此决定您开口的基调如何。

其次，切忌直接提要求。试想，如果您是领导，下属走入办公室，上来就提条件，您会怎样？换位思考，您作为下属，要先来关心领导，帮助领导，甚至与领导成为知心朋友，就像小刘所说的一样，将领导放在生活部分，而不仅仅是冰冷的上下级直线关系。

最后，要相信领导能够看到您的价值。很多人在要求加薪的时候，会强调自己过去的成绩。其实这些事情大多数您的老板都是知道的，无须特地强调。用心与领导谈薪酬，领导心中必定有数，硬要也没有意义。有感情基础不意味着您一定加薪成功，加薪一定是以贡献为基础的，如果您的贡献足够，与领导也有足够的信任，您还担心什么呢？



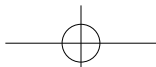
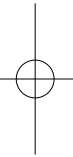
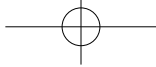
（二）谈新

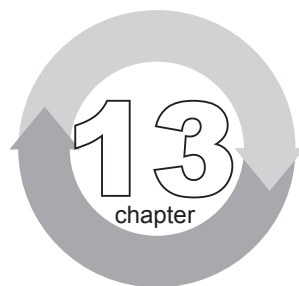
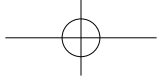
每个人加入组织，都期望自己的价值能够得到组织的认可，小刘之所以能够顺利地实现加薪，还有一点强于大多数员工，就是在与领导沟通的时候，不仅表达了自己的工作成绩，更站在了老板的视角，共同关注未来。

薪酬一旦上涨，企业所要增加的成本是不可逆的，所以您在谈薪的时候，也需要谈“新”，即拿出新的业绩与新的证据，把握新的时机，创造新的未来。让老板感受到，您关注的是长远的价值，而不是短期的人力价格。涨薪，只是您与公司共创美好未来的一个必经之路，并不是您的终极目标。

职场上，大家对领导都是有些敬而远之，加上薪酬问题本身就比较敏感，大多数人都是含蓄的，也不敢直接提出来，让人无所适从。向上沟通巧技能，能够帮助您得到应得的报酬和待遇，让加薪不再艰辛！

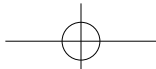
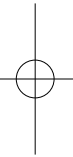
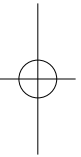
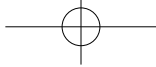
巧技能 12：“薪”与“新”	
步骤一	认清自己
步骤二	组织内薪酬标准匹配
步骤三	组织外部薪酬竞争性对比
步骤四	感谢上级指导、帮助
步骤五	用价值引导上级
步骤六	掌握恰当的时机





场景 13

“一把手”跨级安排进人





一、背景：进人需谨慎，权力却不清

不论是企业还是公共部门，管理的层级都是客观存在的，直线制也好，矩阵制也罢，都离不开授权与控制的特征。在这种组织架构的背景下，组织的正式沟通网络往往体现为垂直关系，也就是按照级别依次传达信息。

一般来说，单位的“一把手”主管的是组织的全面工作，而“二把手”则主要负责某方面的具体工作，如分管人事或财务。

以人力资源部门为例。单位老总主管全面工作，“二把手”负责人力资源管理的具体工作，其下为 HR 部门的负责人。HR 部门的负责人既受到“一把手”的总体领导，又在具体的事务上受“二把手”的直接指挥。此时，就可能出现有的“一把手”比较喜欢插手，插手很多具体工作，甚至越过“二把手”直接要求 HR 部门负责人进行事务的处理。

在您的工作经历中，您是否遇到过类似的场景？您的领导是否曾越过直线上司，直接与您联系？相信答案是肯定的。由于硬性的组织架构与极富创造性的人之间无法对应，有时候领导为了提高效率或者个人利益，可能会越过您的直线上级，直接向您提出进人要求，从而导致领导与您的直线上级、您与直线上级，以及您与领导之间的关系错综复杂。



怎样应对？面临着“一把手”越过了“二把手”，直接请自己安排人，作为具体的业务部门负责人的您，该如何与“二把手”沟通？

究其原因，这与中国组织的领导班子组成原则有较大的关系，中国组织与西方组织的管理原则不同：西方组织是由领导进行组阁，即先有“一把手”，再谈“二把手”及后面的人员组成问题；中国组织则不相同，“二把手”通常不是由“一把手”选择的。

同样，民营企业的二代接班现象也体现了这一点，民营企业的二代接班时，往往有几个副手是他的前任在他接班前就定好或协商好的。

在这样的背景下，掌握向上沟通巧技能，有助于您采用迂回解决的战术，实现高层的进入要求。

二、成长不够者：压人

出现了“一把手”越过了“二把手”进入的情况，我们去找“二把手”沟通的时候，能不能直接跟他讲，这是老大安排的？

显然不够合适。遇到类似的情况，需要您对形势有一个基本的判断，而不是想当然地认为，“一把手”都交代了，“二把手”还能不照做？就算“二把手”照做了，也会在他的心里留下您与上级交往过密的印象，认为您是他无法控制的人。

成长不够者，会很容易犯下这样的错误。遇到高层领导越过自己的直线上司找到自己的时候，瞬间认为组织要重用自己，盲目追



求事情的成功率，忽略直线上司的存在和作用，采取强压的方式推进工作，无论最终事成还是不成，都很容易令“二把手”产生反感。

小武是公司人力资源部的招聘主管，她的直线上级是人力资源部的张部长，部长的上级是公司分管人事的副总经理王总。一天，小吴正常上班的时候，王总突然约小武到办公室，说：“小武，公司的社会招聘是不是一直在进行？计划怎样，完成得怎样？”

小武当即向王总汇报起当下公司的招聘计划及简历、面试的流程进展，并表示，除了一个专业技术岗之外，其他岗位的人选基本已经可以确定了。

这时，王总对小武说：“小武，我知道公司有内推的渠道，我进公司这几年也都没有用过。今年我有一个亲戚，她的条件也很不错，想来咱们公司，你们能否安排一下？当然，如果她能够顺利留下，就更好了。”

小武心中一惊，不知道该如何作答，心想：“我只是个主管，也不是部长，决策权又不在我这里呀，我怎么答应呀。不过王总这个级别，想要个名额，应该没有这么难吧，我回去给张部长一说，估计就同意了！”

于是，小武满怀信心地答应了王总的要求，并说会尽快安排面试。王总又对小武的其他事项表达了关心后，对话在愉快的氛围中结束。

回到部门后，正巧是下午上班的时间，小武便马上找到了张部长，对部长说：“部长，刚才王总找我了！说他有个亲戚，想来咱们公司，让咱们安排一下。我准备下午联系一下，要份简历，之后就发面试



邀请，您觉得怎么样？”

张部长一愣，说：“候选人不是都定好了吗？现在也超过时间了，有内推的机会也已经过了时间点了，这怎么走流程？”

小武：“可是这是王总亲自安排的呀，再说王总……”

张部长没等小武说完，便打断了她说的话，“好了你不用说了，把你的本职工作做好，王总那里如果有事，王总会直接来找我的。”

小武只得灰溜溜地离开部长办公室。

小武为什么失败了？您看出小武的向上沟通失误在哪里了吗？

首先，小武明知自己的权限不够，还一口答应高层领导的要求，没有给自己留下任何余地，这是没有处理好与事的关系。

其次，小武没有做好准备，没有思考好自己在整个事情中的角色，就贸然向直线上级开口，并且语气过于直接，带有命令式的口吻，这是没有处理好与己、与人的关系。

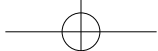
最后，小武又选在下午刚上班的时间汇报，上级还处于略带恍惚、精力恢复的阶段，小武就抛出难题，令谁都会感到厌烦，这是没有处理好与时的关系。

这样一想，小武的失利也就不值得大惊小怪了。

三、巧者：巧在不明说

看到这您应该会产生疑惑，作为下属到底应该怎样向上沟通呢？

掌握向上沟通巧技能的人，在面对类似的事情时，会选取客观的角度，从侧面推进事情，而不明说。



向上沟通前，您需要先进行自我沟通，了解组织的战略与发展目标，将高层领导交办的进入要求与组织战略相结合，从做事的角度进行定位。

向上沟通的过程中，切忌提“一把手”的名号，仅需要从组织战略、组织流程等客观方面进行理由阐述，用道理引导，但最终将决策权交给“二把手”。

向上沟通后，要及时汇报，缓和“一把手”与“二把手”之间的关系，在“二把手”的指挥下，把事做好。

有一天，小武与自己的本科同学小静见面，聊到了上级越级进人的问题，依然满腹委屈，并问小静，“如果你是我，你会怎么跟张部长说？”

小静沉默了一下，说，“我可能会从第三方的客观角度阐述这个人的优势和劣势，而不是先下定义，再走流程。比如，对张部长说：部长，这个人我们经过了严格的挑选，也已经做了心理测评，符合招聘的标准，虽然是晚了一点，但是简历确实很优秀，想通过面试再进一步考察一下，您看行吗？”

小武听完，恍然大悟，原来就是一句话的差别啊！

小静的沟通巧在不明说，她对组织进人的原则、可灵活的环节及候选人的优势都十分熟悉，很快就可以从原则上与领导达成共识。面对跨级沟通，小静没有提过“一把手”的名号，但却办成了“一把手”交办的工作，还实现了经由“二把手”授权的法定过程，不可不谓为“巧”啊！



四、“平论”

（一）从下往上沟通

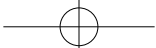
当“一把手”越过“二把手”安排工作或安排进人的时候，我们不要慌乱，而需要先捋顺事情的逻辑。先与“二把手”沟通，逐步地出牌，不要直接亮出底牌。直接亮出底牌，就是直接说，这是老大安排的，这个事情很有可能就干砸了。所以，一定要根据事物的发展变化规律，进行具体问题具体分析。

（二）功劳记给领导

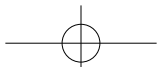
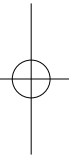
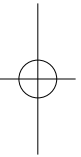
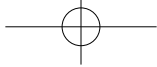
假如办好了，要把功劳记给“二把手”。因为如果一个公司中“一把手”和“二把手”分歧很大，具体的事务部门负责人工作好干嘛？很显然，难！因此，我们要想办法捏合他们，把功劳记给“二把手”，让“一把手”看到，“二把手”还很配合自己的工作。

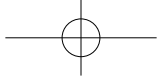
（三）坏消息早点说

如果没有办好，该给“一把手”反馈的时候就要提前反馈，因为老总办事会有几套方案。找我直接办，是方案之一，不能够等到处理事情的时间节点已经错过了，才去跟“一把手”汇报，那时候已经迟了。所以，坏消息要早点说。



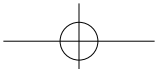
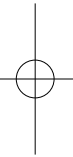
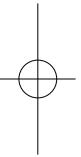
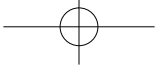
巧技能 13：重在引导	
步骤一	牢记沟通次序
步骤二	客观阐述进人理由
步骤三	征得上级许可
步骤四	遵守组织程序
步骤五	主动沟通、及时汇报





场景 14

分管领导“卡脖子”





一、背景：县官不如现管

您是否认为，高层领导已经下达命令，下级分管领导就一定会执行？理想很丰满，但现实很骨感。

有句古话叫“县官不如现管”，讲的就是分管领导“卡脖子”的现象。

古代若想入仕途，只要通过考试就行。有一天，县衙门口贴出了告示，说是三月进行乡试，金秋进行大考。消息一出，文人墨客个个摩拳擦掌，想试试自己的运气。

这时，县太爷恰巧病了，只好把这个美差委托给心腹县主簿单淦。单淦得到这个发财的美差，乐得一夜笑醒三次。紧锣密鼓地准备了一下，第二天就开始“招贤纳士”了。

再说那些寒士，有的是初生牛犊，不知天高地厚，一心想凭自己的才学独占鳌头；有的破囊捐银，倾财加码，忙着给主簿送钱送礼，一时忙得不亦乐乎。

时光飞逝，不觉期限已到，单淦看着堆得小山似的财物礼品，喜在心头。正要关门时，一个衙役报告说来了一个后生，要来应试。

单淦非常高兴，心想，老天有眼，又送来一个财神，赶忙命人请进来人。只见那人身穿绸缎，挺胸凸肚，一看就是个豪门子弟。

单淦见状，喜笑颜开。不料，那人却是一“铁公鸡”，半天也



未见献上半两银子。单淦不由脸色一沉，合上花名册，再也不搭理那个人了。

那人也不示弱，问道：“老爷，今天为什么不报名了？”

单淦冷笑一声，说：“你也不看看这是什么地方？进庙不烧香！时限过了！”

那人说：“我是……”

单淦一下子火冒三丈，吼道：“枉读诗书不知礼，哪配应试？”转身就走。

原来那个富豪子弟是县太爷的小舅子，他冲到县太爷家，号啕大哭。县太爷感到愕然，问明情况后，唉声叹气地说：“真是县官不如现管呀！”

这种现象在当下社会也并不少见，“县官不如现管”的具象化，存活于长期人治的惯性环境里，生生制造出了诸多“政令不出中南海”的诡异现象，同时，也在坊间留下了“中央说的都好，到了下面就变味”的思维定势。

如果您作为部门的负责人，把工作报到分管领导即“二把手”那里去了，而“二把手”却没有批准，您该怎么办？

听任“二把手”的指挥？这样可能会影响您的工作绩效，且担负工作责任。

置“二把手”于度外？假如您是“一把手”亲自招到公司来的员工，或者您与高层领导即“一把手”是老乡，又或者您已经与高层领导十分熟悉，您可能会想到找“一把手”汇报。这样真的合适吗？



遇到分管领导“卡脖子”的时候，是马上找“二把手”沟通，还是直接找“一把手”沟通？这是一个常见的问题。

二、成长不够者：直接找“一把手”

面对工作的不顺利和困难，每个人都有不同的解决方案，而成长不够者在面对这些问题的时候，往往会先有所退缩，期望能够通过别人的帮助来解决这一问题，而这种思维在有意或无意中，可能对自己的职业生涯产生不利的影响，比如职场新人小彭就遇到了这样的事情。

周一，小彭下了公交，脑子还是一团浆糊时，刚一进门，一个陌生面孔就从对面的空座位上噌的一声站起来，底气十足地介绍自己：“您好，我叫鄂德利！”一身笔挺的西装，西裤线直得跟刀锋一样。衬衫领子一路扣上喉咙，下面硬挺挺地拴着个领带，脸上挂着一个标准化的微笑，小彭心想这人是卖保险的吧？便应酬式笑笑，哦了两声。

之后的早会上，赵经理正式介绍了这位西装男：“这是我们部门的新同事，鄂德利副经理。以后他会负责各项目的具体统筹跟进，细节的问题都可以找他拍板啦。”

“大家好，我这人嘴比较笨，以后请各位同事多多包涵！”西装男再次噌的一声站起来，憨憨笑着对大家说。他头转到小彭这边时还轻轻点了一下，似乎丝毫没有在意小彭刚才的“不敬”。小彭



心想，这个人看上去挺厚道。

过了两天，鄂德利的“花名”已经在同事中广为流传了：“鄂板板”。一来，那两条直直的西裤线已成了他的独有标志；二来，他对所有人的态度也都一样，保持千年不变的微笑，有点“僵硬”，反应慢半拍那种。

有了这位据说经验丰富的副经理，赵经理自然轻松不少，出差前把手头的一个大项目交给他统筹。当然，赵经理临走前也没忘开会让“鄂板板”熟悉一下众人的工作布置，而小彭自然还是照例负责对接媒体。

小彭：“鄂经理，这是我做的初步宣传方案，需要邀请的媒体都列出来了，你先看看有哪些需要调整的。”

“嗯。”鄂板板眯着眼，使劲盯着电脑上的方案。本来小彭还挺有信心的，结果看他几分钟没动，屏幕都快被他盯穿了，心里直犯嘀咕：不会出啥纰漏了吧？

“没问题。小彭，你工作很细致嘛！”又是一脸板式微笑。

“哦……没问题的话，我准备明天开始联络这些媒体了哦。”

“不用，方案给我就行了。”经过几分钟无信息交流，突然听到这么一句，小彭脑子一下子处理不了……只觉得新领导作风有些不同，便没多想。

三天过去了，鄂板板却再没找小彭。

眼见时间越来越紧，小彭终于忍不住了，小心翼翼地问起他。

“哦，你说媒体？没事，不用你跟了。”鄂板板从噤里啪啦的敲



键盘声中抬起头，胸有成竹地循例微笑。小彭想继续问清楚，但他不停地发邮件接电话，看起来实在很忙，也没跟小彭解释啥，随便两句就把小彭打发掉了。

难道是我什么地方没做好，为啥不让我跟了呀？平时这块工作都是由我负责的，公司也没别人熟悉这块，鄂板板这么忙，万一有什么疏漏咋办？如果是整个宣传计划取消，那又何必让我出方案呢？不知道赵经理了不了解情况呢，万一回来怪我没做好咋办？

小彭正想不通的时候，赵经理正好来电话。让小彭发个资料后，她循例随口问起项目进展情况。

“别的都很顺利，就是宣传这边，我不太明白……”想不明白就是问题，出现问题就要请教领导的嘛，不耻下问是菜鸟提升的最佳途径，小彭心想自己做事风格都是如此，也没什么问题。

“哦？有这回事！”赵经理的口气似乎有点生气，“等我明天回来再说！”

挂了电话，小彭的心就定了。赵经理说话从不绕圈，处理事情干净利落，有啥问题都不怕。

“鄂德利，你拿着小彭这份宣传计划，让另一家公司负责执行吗？”一开会，赵经理非常气愤地质问鄂板板，在场的人都傻眼了。

“赵经理您先听我解释……”鄂德利十分慌张，腿在桌子下面直晃荡，刀锋一样的西裤线被甩得特别凌乱。

“不用说了！我在上次会议里说得非常清楚，宣传由我们自己负责，费用也不会委托第三方公司支付，你让小彭出详细宣传方案，



然后私自外包给其他公司做，这种行为是严重违规！马上让那家公司停止宣传的所有事情，如果由此产生了费用的话，你自己负责！这一次是口头警告，我希望没有下一次了！”

散会出来，同事拿笔记本戳小彭后脊背，一脸调戏的表情，出现了以下对话。

小彭：“干嘛啊你！难受着呢！”

同事：“你也知道戳脊梁骨难受啊……”

小彭：“啥意思？明说！”

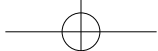
同事：“好歹鄂板板也是副经理，咱领导。对直接领导的操作有疑问，你得多去沟通沟通，说清楚啊！弄丢人家到嘴的肥肉事小，哗啦就捅到领导的领导那里，那才事大！”

小彭：“冤死我了！刚好赵经理打电话来问项目情况，那我肯定得一五一十交代清楚，赵经理不是让咱发现有啥问题就明说吗？我说的都是实情，不添油没加醋，更不可能是想告状啊！天地良心啊！”

同事：“没办法。反正你这祸是闯定了。别管什么良心不良心，鄂板板一定认为你是故意打小报告的。你以后啊，想法子挽救形象吧……”

小彭心里十分后悔，怎么就这样给自己埋了一颗不定炸弹……

实际上，小彭的本意并不想破坏两位上司之间的关系，更不希望得罪这位刚来到公司的副总，但未与直接上司沟通，就直接找“一把手”来解决问题的做法显然不够成熟，也为自己的职业生涯增添了一定的不确定性。



三、巧者：巧在从下往上沟通

职场中，我们常看到一类人，他们深谙职场规则，遵守等级秩序，能够以晓之以理、动之以情的方式，将阻碍化解为助力，进而成功实现自己的目标。

小芳就是这样的人。作为人力资源部门的培训主管，小芳每年都要在年初做培训计划，在年末做培训总结，来对公司培训的收益成本比进行测算，以对公司的培训预算进行动态调整。

过去，小芳的上级是人力资源管理专业出身的李红部长，她深谙培训计划的重要性，每次小芳的报表她都会认真查看，并给予极大的支持，从而为小芳营造了十分便利的工作环境。

今年，李红通过公司的内部竞聘，顺利升职为公司的副总经理，虽然她依然主管人力资源部门的相关事宜，但不再关注具体的事务处理，而新一届的人力资源部部长，则从其他部门调入。

这位新领导叫张洪，是业务部门出身，后来配合人力资源管理改革，转岗到 HRBP 岗位（人力资源业务合作伙伴），开始涉及人力资源管理的相关工作，由于他所在部门为公司的关键部门，所以公司将其调至人力资源部。

张洪在平时的工作和生活中都十分友好，但是每当小芳提交自己的培训计划时，张洪都几乎束之高阁，很少提出修改意见。

小芳感到十分苦恼，感到工作遇到了极大的阻碍，却找不到原因，



纠结于是否要找李红寻求建议。几次思想斗争后，小芳决定还是要先与张洪沟通，因为组织沟通是有次序的，自己作为下属，贸然地跨层沟通风险极高。

在一次例会结束后，小芳主动找张洪进行沟通，为张洪说明培训计划的情况及来龙去脉，谦虚地表达了希望张洪批评指正的愿望。

没想到小芳刚说完，张洪就十分激动地说：“感谢你的信任！”

原来，张洪对小芳的培训计划并不是不在意，反而是很重视！只是，他认为当下的培训设计有很多问题，比如一些外训实际没有必要，很多内容都需要员工在“干中学”时所获取的，所以培训内容需要大调，而他本人又缺乏相关经验，自己也感到十分苦恼。

张洪：“既然你来找我，我们观点又一致，不然我们一起去问问李红经理吧！李红经理在这方面的经验丰富，我也可以学习一下！”

就这样，培训计划的相关事宜得以顺利解决。小芳心中暗想，自己还好没有直接去找李红，否则自上而下的强压，既误解了张洪，又不利于上下级的和谐！

您从小芳的案例看到了向上沟通巧技能了吗？

当您在政策的执行上遇到了阻碍时，需要先去找“二把手”去说明情况，请求“二把手”支持，而不是怒发冲冠地跟“一把手”抱怨。交流的过程中，可以看出“二把手”是否留有余地。如果他说，这个事情不是我想为难你，公司的游戏规则不允许，你去找找老大看看还有没有办法。这时您直接找老大就比较保险。如果他没有这



么说，您就直接去找老大，您之后的职场路恐怕就不会太顺利了。

四、“平论”

（一）沟通一定遵循：从下往上

组织中的沟通一定要注意管理层级。不管您与高层领导有多熟悉，都要遵循从下往上的沟通次序；如果您与高层领导本身就不熟悉，更切忌自作主张！如果您先找高层领导，再向下施压解决问题，只会出现负面的结果。

沟通一定要遵循从下往上的顺序，参透“二把手”的话中话，如果“二把手”的表达中还留有余地，您就一定要有理有据地引导他说出让您去找“一把手”的建议，切忌不经过直接上司的许可，就擅自找到高层领导。

您要记住，没有人喜欢在压力中做事，更没有人会为一件不得不做的事情而尽心尽力。哪怕这件事，您通过“一把手”的施压顺利完成了，您还会面临着下一件工作，万一“一把手”升职调走，“二把手”却还在，您该如何是好？

（二）沟通的唯一性：少言及他人

向上沟通时，需要注意唯一性，不要跟 A 总沟通的时候，总提起自己与 B 总的关系如何，在其他部门的时候处事有多么的顺利与高效，这样就会使得现在的部门和领导心生反感，认为您没有完全地尊重他，从而会产生消极的影响。

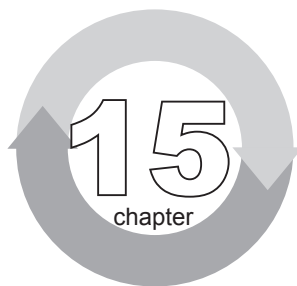
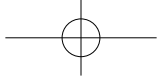


（三）营造合作氛围：有关系好沟通

有句俗话说得好，“伸手不打笑脸人”，与人为善是职场处事的必备法宝。从与事的关系处理方面来看，您如果不与主管领导沟通，无法办好事情。从与人的关系处理来看，如果主管领导与高层领导的关系不融洽，您在中间做“绞肉机”和“夹心饼干”，也一定十分痛苦！

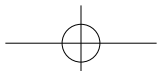
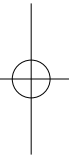
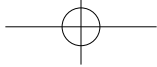
不管主管领导与上级有怎样的不快，也不管“二把手”的“卡脖子”是有意的还是无意的，我们作为下属，在向上沟通的过程中，都要学会从做事的逻辑出发，理性分析停滞的利弊，以合作共赢的心态与主管领导进行沟通，营造组织的合作氛围，使之转换思维，从而达到良好的效果。

巧技能 14：积极推进	
步骤一	积极与主管领导沟通
步骤二	切忌自上而下施压
步骤三	遵守组织流程
步骤四	营造和谐的组织氛围



场景 15

提拔之后





一、背景：被提拔，是荣誉，也是挑战

我们注意到，在以往有关管理实践的书籍中，探讨如何获得提拔的资料相当繁多，但却很少看到讨论提拔之后应该怎么做的介绍。人们的意识中大概认为被提拔就是职场中奋斗的终极目标。

恰恰，被提拔不只是上一阶段的终点，更是下一阶段的起点。被提拔之后，挑战和困难不会消除，在新的岗位和更高的职位中，将面临全新的挑战，同时也可能是更大的挑战。

从执行者成长为领导者，不仅是职位的晋升，更是角色的转变；除此之外，心态也要随着变化。

被提拔后的领导，首先面临这样的局面：您不再是一个只负责执行的员工，而是领导精心挑选的好帮手。从层次上，从前的直接领导成为您的平级，或许您需要转换一种角色与上司沟通。

如何管理好与上司之间的关系？如何更好地与上司沟通？这都是被提拔之后需要学习的巧技能。

二、成长不够者：被提拔后迅速膨胀

被提拔，高兴、有自豪感都是正常的感受，但万事都得注意“度”的把握。如果没有把握好这个“度”，大多数情况下最终结果就是自我膨胀。



在职场中，我们能够看到，有相当一部分人被提拔之后的一段时间里只顾着沾沾自喜，享受着晋升的快感，陶醉于欣赏自己的梦境中，而忽略一件重要的事情：在晋升的第一时间与现上级领导和前上级领导沟通。

从员工晋升到领导者，离不开上级领导的认可和推荐，被提拔者应当感谢领导的栽培和提携，尊重自己的领导，同时要向领导表明自己一定不负领导厚望的决心。

而对于前领导，即使与他们成为平级或超越了他们，也决不能“变脸”，不把前领导放在眼里。

在《人民的名义》中，祁同伟就犯了一个这样的错误。

祁同伟是个为了权力不择手段的人，但他显然没有学到自己的老师高育良书记的为官之道。对已退休毫无权力的老领导陈岩石，高育良书记不轻视、不怠慢，还跟这个老头私交颇好，打趣他不会伺候盆景，完全没有在他人面前的严肃正经，正对陈岩石这种“老革命”的脾性。

祁同伟则不把老师的提醒放在心上，认为没必要再和一个没有实权的人打交道，后来听说陈老和新任省委书记关系好，又赶紧前去探望，主动帮忙锄地，想在沙书记面前表现一番，结果被大家一眼看穿，连出门吃饭都没跟他客气一句。

祁同伟这一出不仅没能跟沙书记攀上关系，反而给上级留下了逢场作戏、不务正业的印象。

祁同伟被提拔后开始迅速自我膨胀，他的眼里只装着在位的、



有权势的人。而像陈老这样的前领导，在祁同伟看来，已经没有利用价值，完全可以不放在心上，交道都不打，更别提尊重与沟通。

“祁同伟们”应该谨记：向上沟通绝不只是管理好与现任上司的关系，只要曾是自己的领导，任何时候都要保持尊重。

除了祁同伟这样的情况外，还有一些被提拔者，不仅瞧不起前领导，自我膨胀后连现任领导也看不上。

王麦是北京一家写字楼租赁部的经理，自从升职后发现原先与自己关系好的同事都不爱搭理自己，甚至给同事的生日祝福短信也得不到回复。当初王麦能得到领导的提拔一部分原因是他在同事中很有号召力，现在这种情况让王麦担忧领导会找一个更有能力和凝聚力的人替代他。

因此，原先升职带来的愉悦没存续多久，还让他增添了更多的烦恼。他认为自己除了平常总是板着脸之外，没有其他问题，对现状非常困惑。为此，他上心理访谈节目寻求帮助。在节目现场，主持人让他进行沙盘模拟，看看他是如何看待上级、自己和下级的。

模拟结果是：他把自己放在一个与其他人不同的地方。自己自成一派，而其他人为另一派；另外，模拟自己的假人型号明显比模拟其他人的型号要大，这其他人中也包含他的现任领导。

从这次的沙盘模拟中不难看出，王麦的问题在于事事以自我为中心，且高高在上，升职让他膨胀了起来，甚至认为上司也不如自己，更不用说与上司进行良好的沟通了。



三、巧者：巧在低调

《独立宣言》起草人之一、美国著名的政治家和科学家富兰克林，有一次到一位前辈家拜访，当他准备从小门进入时，因为小门的门框过于低矮，他的头被狠狠地撞了一下。出来迎接的前辈微笑着对富兰克林说：“很疼，是吧？可是，这应该是你今天拜访我的最大收获。你要记住：要想平安无事地活在这人世间，你就必须时时记得低头。”

从此，富兰克林把“记得低头”作为毕生为人处世的座右铭。

富兰克林上的这堂课实际上就是教他要低调。低调包括三个内容，分别为：学会低调、懂得低调和敢于低调。

现代社会，有德有才之士被提拔到更高的职位是很正常的事。这些人大都年富力强，前途远大。不管他们自身愿不愿意，一旦到了领导岗位，与更上级的接触和交流会随之增多，这就要求他们必须更加注意与上级沟通的艺术和技巧。

在被提拔之前，你或许是个芝麻大的小官，或许只是个普通职员，与同级的沟通，对个人仕途影响不大，与上级沟通的机会也不多，可被提拔之后就不同了。古人认为，官场之妙，妙在心机和口舌，更文雅的说法就是“沟通”。

尽快学会沟通巧技能是你成为领导之后的当务之急。

当你被提拔之后，原来的上司或许成了你的同级，之后你也将



接受来自更上级领导的领导，这种变化使得你与他们之间突然有了一种很微妙的距离感。这时你如何说话才能尽快打破这种局面，使他们适应你的新身份呢？

才高不必自傲。被提拔只是一个新的开始，并不意味着之后的工作就顺风顺水。被提拔后有很多事情必须做。

首先应该进行自我沟通、自我定位。在自我沟通中，最重要的是告诉自己：当领导之后，反而要更低调。这有助于树立自己高尚的形象，同时有利于今后开展工作。

被提拔后，更需要自知和低调，放低自己的姿态，对上司和同事更应该谦和恭敬。

要记住，没有一位上司喜欢盛气凌人的下属，那样他会感到自己的位置受到威胁，以后你再想升迁可就不那么容易了。

四、“平论”

（一）闭环沟通：感谢领导，表达忠诚

被提拔后，要在第一时间与上级进行“闭环沟通”，把你应该说的话给领导听，也从领导那里听到你需要听的信息。

闭环沟通的第一步就是要感谢领导。晋升中，直线领导的作用十分关键，就算他不给予一定的帮助，能够晋升成功也与他的默认和认可有关系。同时，最高管理者的思维方式、处事作风对组织员工起到很大的“教化”作用，从员工的行事风格上可以看出领导的



影子，所以晋升成功也与领导的栽培有关。

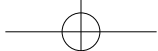
但是，诚然，能够有幸被提拔确实与某些领导的关心与培养息息相关，“虞舜不逢尧，耕耘处中田；太公未遭文，渔钓泾渭川”讲的就是这个道理。作为下属，当然要对领导的知遇之恩心存敬意与感激，但不能将这种恩情完全归功于个人，借此之机，大行“谢恩私门”，拉拢、诱惑、腐蚀上级领导。其实，对领导最好的感恩就是在新岗位上继续努力工作、不断夯实业务能力、行使好手中的每一项权力，全力做好自己应该做的事。

闭环沟通的第二步是汇报新的工作思路，制订新的工作计划。职场晋升成功后，员工切忌“小富即安、不思进取”的思想，而应该迅速进入工作状态，找到自己在组织中的角色，履行该角色所应该承担的责任。有的人在职场晋升成功后，沉溺于喜悦的情绪之中不能自拔，主观地延缓了履职的时间，迟迟不能达到上级的要求，导致上级不满。还有的人感到压力巨大、动力十足，但没有与上司沟通组织下一步的工作目标，导致自己的努力方向产生偏差，吃力不讨好。

（二）低调再低调：当上领导，也只是一名员工

晋升成功者需要时刻保持低调、谦虚的态度。低调和谦虚是与上司交流时的必备素质。

大多数时候，维持一个企业正常运转的不是某个人。每一个人，无论职位多高，仍然只是一台机器中的某个零部件而已。对于一台



机器而言，每个部件似乎都不可缺少，但不要忘了。寻找一个新的零部件装在机器上，是一件十分容易的事情，机器也会照样运转得很好。

当有点成绩时，选择低调，不仅能树立良好的形象，同时，对日后工作的开展也是利大于弊。

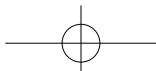
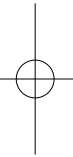
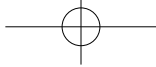
别忘了，即使当上领导，也只是一名员工。

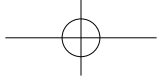
（三）远大理想藏在心里：给欲望设定底线

人的欲望无止境。与股票买卖中的一项重要原则：设定“止盈”点和“止损”点同样的道理，给自己设定欲望的“底线”和“天线”十分必要。每个人都要学会让欲望成为助你成功的助推剂，而不是绊脚石。

同样，在单位中，作为刚被提拔者，应该首先做好自己的分内之事，而不是成天盯着更高职位看，更不能让上司知道你的意图。最好把理想藏在心里，让理想成为踏实工作的动力。

巧技能 14：积极推进	
关键点一	低调和谦虚
关键点二	感恩和敬畏
关键点三	增强责任感
关键点四	提升能力
关键点五	关于沟通



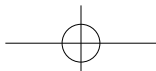
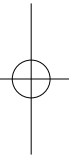
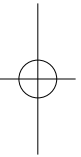
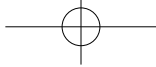


16

chapter

场景 16

空降之时





一、背景：空降是一份高风险的活儿

空降兵被干掉的概率，据不完全统计高达 90%。在战争中空降兵首要考虑的是，如何避免地面武装人员集体发动的袭击。高调的空降兵往往会被集体“秒掉”，因此，作为一名资深的空降兵，应以存活更久作为首要目标，把解除地面作战人员的武装斗争列为次要目的。

在工作中，空降到另一个部门或者另一个地区同样是一份高风险的活儿。上司对你有着高期待，下属则可能对你排外，所以空降领导从来都不好当。即便是跟团队一起成长的“领导”，工作也总会有挑战，也不一定能随心所欲，更别说空降的领导。

空降领导的首要任务是把位置坐稳，度过空降之后的混沌期。

二、成长不够者：弱却霸，急于决策

诚然，空降之后想树立权威的理想能够理解，但急于树立权威、急于决策则不是一名拥有高超领导能力的管理者所应该做的，表面上显得“强”，甚至是“霸”，实则是“弱”的表现。这样的道理或许很多管理者都明白，但一到真实情境，依然有不少人犯这样的错误。

张涛在某行业工作了十年之久，也拥有 MBA 学位，各方面条件



都不错。一次机会，让他成为所在公司的常务副总。

这也是该公司第一次高薪聘请的外部人才，年薪60万元。到任后，他发现每次开会都有人迟到，在经过仔细了解的情况下，直接发布命令出台一个政策：谁开会迟到，就罚款50元。

然而，在之后的开会中，依然有不少人无视该规定的存在，依然我行我素，迟到现象没有任何改观。而且，一部分下属对其开始反感，并在背后议论“他不是MBA吗，这回倒要看看这位年薪60万元的副总有什么高招”。

显然，张涛犯了新官上任“三把火”的错误，急于表现和树立威信，因而在未了解清楚公司实际情况的前提下，草率地做出了一个小决策，却给自己的新工作惹上了大麻烦。

“张涛们”应该明白，一空降就想高人一头，在未了解详情时，就想发号施令，是不成熟、露怯的表现，没人配合是再正常不过的事情。

像这样的情况比比皆是。请问，如果是您遇到这样的问题，您会如何处理呢？

三、巧者：空降成功者，巧在明确角色

空降兵的失败率极高，不成功的职场空降案例也不在少数。空降要慎重，但有时空降不以个人意志为转移，当必须要空降时，也不需要胆怯退缩。有相当多的人空降能够成功，只要铭记一些重要



原则，空降失败的概率就会大大降低。

成功着陆是空降兵的第一要务。巧的空降者，首先巧在能够明确角色。而明确角色的具体做法是做到这四个字——顶天立地。

所谓“顶天”，就是要充分了解领导意图，并获得足够的授权和支持。作为一个空降兵，不了解战略意图，没有武器弹药，是没办法打仗的。

所谓“立地”，俗话说就是“接地气”。只有接地气才能立地生根。如果是基于创新目的引进的空降兵，最忌讳的就是“上任三把火”。一般组织内都有自己的偏见和利益格局，太快改变旧的利益分配规则是极危险的事。这样的做法会立刻引起利益减少者的抵制，并且让利益增加者在短时间内不知所措，从而引发管理的混乱。

绝大部分的失败空降兵都是失败于“不接地气”。相对应的，绝大部分的成功空降兵都是成功于“接地气”。

骆家辉作为前美国驻华大使，他的华裔身份让他在空降之后备受关注。

骆家辉是美国第三代移民，在美国出生和长大，虽然能听得懂浙江台州话，但不会讲普通话。据说，他也是骆宾王的第36代子孙。凭借着自己的努力，这位美国第三代华人移民考取了名校，走上了仕途。他的成功让中国人觉得脸上有光。

骆家辉十分欣赏中国文化，在其成为美国驻华大使后更加重视中国文化，他深入地了解中国的历史、地理和文化，对中国的各方



面情况研究得很透彻，一方面是因为欣赏，另一方面是指望这些了解能够为他的大使工作服务。骆家辉先生作为华裔，为中国文化的发展和传播架起了桥梁，让很多中国人为其骄傲，但同时其守住“他代表美国利益”的原则，在其担任美国商务部部长和美国驻华大使期间不卑不亢，用言行一再地强调“我的祖国是美利坚”这件事。

国人或许在情感上没法接受，毕竟骆家辉是黄皮肤、黑头发的华裔。但其实真正糊涂的是那些指望他能“为中国说话”的中国人。别忘了，他宣誓效忠的是美国，他是百分之百的美国人。

效忠祖国、恪守誓言的骆家辉应该值得尊敬，不是吗？

骆家辉形象地诠释了“顶天立地”四个字。其很好地了解美国政府的意图，也接地气地熟悉中国“味道”。即使他的家族离开祖国几十年，但再一次回归并没有让他“水土不服”。

四、“平论”

（一）心急真吃不了热豆腐

空降到一个新公司，有些人奉承“新官上任就得先烧三把火”，先让下属看看自己的本领；而有一些人则为了推行自己的政策，快速地从以前团队里带成员过去，从而让自己的管理更顺畅，障碍减少。而这些做法往往并不会有好的效果，甚至适得其反。

空降之后，切记“心急”，可以尝试这些原则：以静制动，先立后破；遇事则急，遇人则缓。



“以静制动”就是要先看清楚形势,尽可能了解企业的方方面面,不盲目采取动作,避免因情况不熟而触礁。

“先立后破”则要建立自己的制度和工作模式,让原先的这些员工有同等机会在这个管理体系中谋求自己的位置,消除老员工们的不安全感。

“遇事则急”是因为老板都是重视绩效的,要积极解决老板希望你解决的问题。即使现在的解决方案未必能真正解决问题,至少让老板看到你在解决问题。因为刚空降不久,老板不至于要求你立马把所有事情处理好。

“遇人则缓”指的是在不了解情况的前提下,不着急处置员工,特别是关键岗位的员工。他们在单位待的时间都比你长,可能用好了就是财富;同时也还不知道他们和老板到底有什么关系,如果着急处置,则可能得罪老板。

(二) 任何时候都知道我是谁

空降之后的管理人员要迅速调整自己的心态,把自己真正当成现在单位的重要组成部分,不应该以局外人的身份来看待现在的单位。空降的领导要学会“入乡随俗”。上司决定任用“外来者”固然是看中其过去的经历和成就,但空降兵不能总是在上司面前把当下的状况同以前的情形做比较,尤其不能频繁提到从前的公司和领导有多好。应该牢记空降到哪里就是哪里的一份子,多用“咱们”,少用“我以前”,在字里行间融入新组织,拉近与上司的距离。



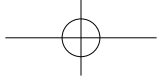
（三）不到万不得已不空降

一名官员空降，最首先应该做的事情是了解空降到的单位情况，越详细越好，越有“内幕”越重要，在这个过程中，沟通巧技能显得尤为重要。绝非危言耸听地说：不擅长沟通，对空降事宜更要慎重，轻易不空降，不应该受高薪的诱惑。薪水升高固然是好事，但也应该事先掂量自己能否消化。

一般而言，专业技术人员空降的风险较小，有过硬的技术，容易出成绩。但管理人员空降要格外小心：一方面管理不容易出成绩，没有三五年很难见到很好的成效；另一方面管理比较容易涉及某些人的既得利益，容易得罪人，变成众矢之的。

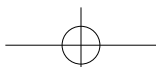
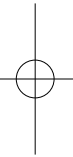
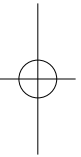
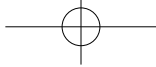
然而，空降一般就是要当领导，因而空降是一份高风险的活儿。在空降之前，要真正评估自己一次，如果最终认为自己不适合空降或者无法匹配，就要及时决断拒绝空降，宁可按部就班，也尽量不冒太大的风险。如果无法选择，必须空降，就要首先在思想上做好万全准备。

巧技能 16：明确角色	
步骤一	明确自我价值
步骤二	迅速进入状态
步骤三	了解实务
步骤四	有序推动工作
步骤五	做好与上与下沟通



场景 17

离职之前





一、背景：管理好“最后印象”

离职意味着不再受原单位规章制度的约束，日后不必再与它有交集，与原同事的人情和利益往来也会随之减少。

而这个时候，如何做事，如何处理与上司、同事的关系，是拍拍屁股潇洒走人，还是坚守原则、敬业到底，最能体现一个人的格局和修为。

格局大、修为好的人，放眼长远，坚守原则，出于自身的责任感和道德底线会将工作做好详细的交接，尽量给后来人提供更多便利。

而格局小、修为差的人，只顾眼前，睚眦必报，给别人留下一堆烂摊子。

原则上，如何开始与如何结束，是任何职业生涯中同等重要的事情。但问题是，人们总花很多时间准备与策划如何给别人留下深刻的第一印象，却很少考虑到最后印象。

而离职就是这个最后印象。

二、成长不够者：不注意关系的维护

正如上面所说的，离职很多时候只是离开一个公司，并不一定离开一个行业。不注重原先关系的维护，同样也会给之后的工作带来麻烦。



一个周六的早上，雷先生在家休息，突然看到技术总监在公司员工微信群里上传了很多截图，点进去一看是今年各月各员工的工资明细表。

在这些截图中，上至高层领导，下至基层员工，每个人的工资、社保等数据都一览无余地展现出来，全公司的工资一下子成了公开的秘密。

当时雷先生觉得异常奇怪，原则上所有人的工资都是禁止公开的，每个人都只能知道自己的工资，甚至有些公司还将“互相打听对方工资”这种做法作为开除的理由。

到了周一，雷先生去上班时才了解到原委。前段时间，这位技术总监在自己精心准备的项目提案被管理层否决之后愤愤不平，认为自己的才华没有受到赏识，于是提交了辞职申请，甚至离职手续也已经办完。

而在办理工作交接时，他三缄其口，对于接替他的同事，能糊弄则糊弄；不仅如此，他还带走了之前他负责的一个还未完成项目的进度资料，一度让该项目受阻停滞。

公司已经撤销了他的指纹和密码，他已经不能自由进出公司。而监控录像显示，周六时，他拿工具强行撬开了公司的大门，进入技术部，拿U盘拷走了一系列资料后，又破解了人力资源总监的电脑密码，将工资、奖金等数据转发到公司微信群里（这一举动或有发泄心中愤懑之嫌）。

他用这种方式，耗尽了与公司最后的一丝情义。鉴于此事的恶劣影响，公司无奈之下，只得报警对他施以警告。



事后公司召开员工大会，CEO 说：“这个人的能力是很不错，但性格过于偏激，气度和格局都太小。若他长此以往对待工作，日后不会有什么大作为。”

在这位技术总监离职一段时间后，一天原先工作单位的 CEO 到他所在的公司拜访他的老同学，也就是这家公司的新老板，两人聊到了这位技术总监的过往。从此，这位技术总监给新老板留下了十分不好的印象。

这样的例子在职场中并不少见，不注重关系的维护，缺少敬畏之心，之后可能事事艰难。

规范自己的行为，不要太“作”，否则最终的后果都得自己承担。

三、巧者：用心做好最后一天

离职，很多时候只是离开一家公司，并没有离开这个行业。任何人都无法确定未来工作中是否还会与原先的单位有交集，说不定其他方面也会有交集。巧者能管理好“最后印象”，让自己在某个行业树立良好口碑，至少不给自己装“临时炸弹”。

而如何做到管理好“最后印象”，最简单的办法就是用心做好最后一天。

有一年，小敏力挫群雄，以绝对优势应聘到一家合资公司任人事助理。一开始，小敏便全身心投入到工作中，而且自我感觉良好。可是没几天后，这种新鲜感及喜悦之情便荡然无存。

小敏不时有逃离监狱又进牢房的感觉：时间太紧，事务繁忙，



没有一点自由空间，公司规定又多。以前在港商公司懒散惯了，一下子无法适应这种环境。更要命的是，公司有三个经理，每件事都要向他们一一汇报，否则，另一个经理问起来，一定有好受的。

就在这个节骨眼上，小敏犯了一个错误。台商协会通知总经理下午两点开会，当时总经理不在办公室，小敏便向另一个经理做了汇报。也许那经理怀着事不关己、高高挂起的心态，没有转告总经理，结果总经理没有接到开会的通知。第二天早上，总经理对小敏吹胡子瞪眼睛，狠狠责备了她：这点小事也做不好？

小敏何曾受过这等窝囊气？咱惹不起还躲得起呢。一气之下，小敏写好了辞职信，准备送到总经理办公室。

这时候小敏的直接上司刘主任拦住了小敏，并拿走小敏的辞职信，锁进他的抽屉里。因当时他是小敏的顶头上司，小敏也不好再说什么。

刘主任喝了一口茶，意味深长地对小敏说：“小敏，我知道你是能胜任这份工作的，也许他们错怪了你，你可以走人，找工作还不容易？但你不可以现在就走，你要是现在就走的话，那不是证明了你没有工作能力，是因为自己做不好，让别人炒了鱿鱼？”

我跟你讲，失去一份工作并不可怕，可怕的是好好地又背上一个不能胜任的罪名。不如做好最后一天吧，让他们满意了你再走。到时候你走了是你炒了他们，而不是他们炒了你，别人也会说你很有骨气。你说呢？”

小敏细想一下，还真是那么回事，便听从了刘主任的劝告，忍住心中的愤懑，决心做好最后一天再走。



可是，第二天，小敏又出了个差错，把经理要批阅的文件送到了总经理的案上。经理借此机会又说了小敏一通。

小敏清楚地记得，那是第十二天，她早早就做好了准备，当天的工作有条不紊地进行着。那天，总经理也好，经理也好，他们交代的事情小敏都一一不漏地按时完成。临下班时，一切总算平安无事了。

就在这个时候，总经理把小敏叫到办公室，笑着对小敏说：“做得不错嘛，年轻人就要这样，迅速改正错误，适应新的工作环境。其实呢，你很有悟性，照这样下去，前途无量啊！好好做，公司不会亏待你。”

下班后，小敏找到了刘主任，告诉他自己已做好了最后一天，总经理还夸了她。刘主任听完小敏的话，依然眯起眼睛说“你想要回那张辞职信吗？”小敏笑着点点头。他也笑了，笑得有点狡诈：你能做好这一天，你就可以再做好下一天，再下一天，再下一天……你已经能胜任这份工作了，干嘛还要辞职，有病啊……

小敏又听从了刘主任的话，终于没有辞职。工作中，小敏把每一天都当成最后一天，以不服输精神和责任感认真做事，后来工作越来越熟悉和顺手。如今，小敏还在这家台资公司做，而且在刘主任走后，小敏接替刘主任的岗位，升任到行政主任，工作也越来越顺心了。

从上述案例我们可以看出来，小敏上了刘主任的“当”。刘主任并不希望小敏因很小的工作不顺心而辞职，想了个特别的办法留



住她，给了她机会证明自己的能力；同时，小敏也不负所望，用心地做好了后面的事情。不仅证明自己有能力和最终没有辞职。

和小敏有类似经历的案例还有很多。离职前，用心做好最后一天；而不离职时，用心对待即将离职的同事同等重要。

小陈是世界 500 强企业康德乐医药公司的销售代表，刚进公司的第一年由于业务不熟悉、建立的关系网不够深厚，整整一年的时间里，小陈没有完成任何一笔销售。小陈很郁闷，正打算辞职另找其他工作。

这个时候，上司也因为整个团队业绩不佳，欲辞职。在上司离职之前，出于同样的困惑和不满，小陈请上司吃了个饭，交流了心得，也对上司表示慰问。结果，上司被小陈感动了，把他原本的资源 and 客户统统介绍给小陈。由于有了客户，小陈就没有辞职，第二年，小陈的业绩一下子攀升到了团队第一。

小陈没有对原本已经失意的离职上司落井下石，反而给上司带去了温暖和开导，这个时候的温暖比任何时候都真实和珍贵。小陈也因为这一举动，最终得到了意想不到的惊喜。

四、“平论”

（一）世界真小

所谓六度人脉关系理论，是指地球上所有的人都可以通过六层以内的熟人链和任何其他人联系起来。通俗地讲：“你和任何一个陌



生人之间所间隔的人不会超过六个，也就是说，最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。”换句话说，对于离职的员工而言，新单位只要通过询问不超过六个人，就能了解到你的情况。

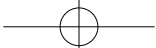
现代通信技术和互联网技术的应用，让六度理论看起来更有说服力。在领英、脸书、推特、微博甚至公司的主页上都可以找到任何人，甚至各国国家元首。根本不需要通过别人绕来绕去，完全可以直至目标人物。

对大部分人而言，换公司不是换工作，许多时候，我们是考虑离职去一家竞争对手公司。既然都在同样类型的企业里工作，可能一不小心就会在新公司与原先公司之间有联系。“多点心眼”，给自己留些后路，相当有必要。

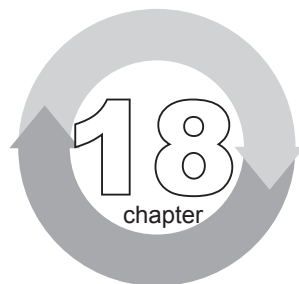
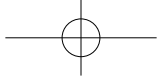
（二）用心沟通

离职是一件正常不过的事情，也许是对现单位不满意，也许是另有高就，也许是其他需要。不管是哪一种情况，都可以坦诚地和以往的上司交流和沟通。但此时的沟通应该是真诚沟通，而并非抱怨。

优雅而体面地离开，不仅是为这一阶段职业的终结画上圆满的句号，同时又是自我内心的重新梳理和总结，让自己以更好的姿态重新出发。如果能因为用心沟通，和以往的上司成为真朋友，那就是更好的事情。

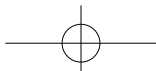
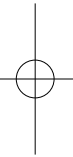
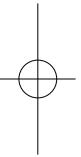
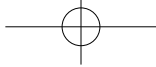


巧技能 17：维护关系	
步骤一	善始善终
步骤二	坦诚沟通
步骤三	帮助原公司进步
步骤四	与以往上司成朋友
步骤五	管理好自我形象



场景 18

夹缝中的危机沟通





一、背景：“夹”而不“气”的“夹心饼干”

职场中的夹缝很常见，可能是部门性质导致的，比如承上启下、协调内外、沟通四方的办公室；或者是工作性质导致的，比如被领导 A 提拔，作为心腹安插在领导 B 那里的员工；或者是组织架构导致的，比如遭遇多头领导的员工；等等。

顺境中生存的人要注意警惕，不能太放松，而逆境中生存的人要坚忍不拔，勇往直前，那么在夹缝中生存的人呢？危机四伏的夹缝中，人要做到收放自如确实不易，一个有想法的人，放比较容易，毕竟没有人不想展示自己的才华，但是一旦放得过火，就会有很多麻烦，所以放得开的人可以称得上有才华，但收得住的人，才是智慧，才能够从容地在夹缝中生存。

工作中上司与上司之间、同事与同事之间、上司与下属之间，难免有时会出现“水火不容”。当“夹心饼干”的情况出现时，我们应该理性看待。很多时候，“夹心饼干”的处境可以很好地检测出一个人的职业自信程度，针对“夹心饼干”的情况，不同的处理方式会带来不同的后果。这种个体差异化其实对职场中的每一个人都提出了更高的心理要求：不要以自我为中心。如果甘愿沉沦逃避，它最终将成为阻碍个人发展的魔咒梦魇；如果选择平和看待，它将成为专注工作、激发潜能的强大力量。因此，“夹心饼干”所受的“夹



板气”，最好的结果是“夹”而不“气”。

职场中，受上下级“夹板气”的情况很多，尤其对于中层领导，这时得当的沟通就显得至关重要了。

和老板沟通一定要讲求技巧，有些老板慷慨大方，有些则比较严谨节约，那么在为自己的部门、下属争取福利或者提高待遇时，您需要多花些心思，让老板了解到您所在部门为公司做出的贡献，不能让老板觉得您只是为了个人利益，为了提升自己在下属心中的形象，不顾公司利益做人情。

而对待下级则要“到什么山唱什么歌”，既不能丧失“民心”，又不能太顾“人情”，否则工作会难以很好地推行。有些人觉得，中层的处世哲学就是推脱，在上级面前说下级不得力，在下级面前说上级太严厉。这样其实迟早会爆发矛盾。中层如果没有办法改变上司的决策，那么在执行的时候就应该扮演好“变压器”的角色，将老板输出的电压值调节之后，再传递给下属。上下级之间沟通好了，中层自身的工作才会越来越顺利。

二、成长不够者：心理失衡

年轻的王刚从某农业大学研究生毕业后，主动要求下基层，被分配到城郊白云镇工作。他充分发挥自己的专业特长，大胆引进国外先进品种，手把手地教农民种菜，使白云镇很快成为城市高档宾馆定点蔬菜采购基地，王刚也被称为农民致富的“财神爷”。由于



政绩突出、群众公认，一年后王刚被选为副镇长，分管农业工作，成为新一届镇党政领导班子中年纪最轻、学历最高的一员。

然而，新班子不久就出现了一些问题。书记是县里派下来的，年轻有为，熟悉党务工作，但是家长制作风较突出；镇长是当地人，熟悉农村工作，但年龄较大，宗派主义较浓，组织纪律性不强。镇上要建农贸市场，虽然由王刚分管，但书记事无巨细都要“一支笔”把关，王刚因此工作积极性受到影响。有些小事他认为可以自己做主，结果却受到书记的严厉批评。

镇长对书记不满，想拉王刚联手对付书记，王刚思量再三，还是以党性为重，把精力投入到实际工作中。这样导致书记、镇长对他均不信任，致使他的工作难以开展。农贸市场最终成了半拉子工程，基层干部群众对此很有意见。年底市委组织部对班子进行考评时，书记、镇长和部分群众的意见对王刚都不利，使组织上对他产生了看法。对此，王刚十分委屈，觉得镇里人际关系复杂，自己有力用不上，向组织请求调离，却被认为是怕基层艰苦，不予同意。王刚左右为难，不知该怎么办。

案例中的情况在年轻干部中颇具代表性。暂且忽略一些客观存在的原因，先从王刚主观上来分析，王刚作为一名年轻领导干部，专业知识精通，工作热情很高，党性觉悟较强，作为一名专业技术人员，工作得心应手而且是优秀人才。但作为一名领导者，他还没有完成由专业人员向领导者的转变，这也是造成他处在夹缝中的主要原因，具体来说主要原因是：（1）角色定位不准；（2）人际协



调能力不强；（3）应变能力不强；（4）克服困难的意志不坚定。

三、巧者：巧在平衡的艺术

汉初三杰之一的张良，就是掌握了夹缝中生存的杰出代表。夹在吕后和刘邦之间的他，倘若被刘邦视为阻碍换太子的“眼中钉”，或被吕后记恨没有帮到太子，他的下场应该都不会很好。但是他既没有当“出头鸟”让刘邦打击到他，又帮助了吕后，保住了太子刘盈。

刘邦宠爱戚夫人，又觉得吕后太爱权势，便想废掉吕后的儿子——太子孝惠。吕后十分担心，遂向张良请教。张良认为这是难以用口舌争得胜利的，并且如果此时他出言劝说，对自己、对太子均无益，于是便有了借力商山四皓的故事。皇上一直以来想招揽商山四皓，认为这几个人品性高尚，不爱名利。但是这四个人始终拒绝，因为皇上待人轻慢无理，他们隐居山中，不愿做汉朝的臣子。于是张良献计让善辩之士携带太子亲笔信，用谦卑的言语再三请求他们进宫。入宫之后，要以贵宾相待，并让他们常常入朝让皇上见到他们，这样对太子很有利。

一次宫中举办宴会，太子亲自为四人斟酒。四个人年纪都已八十多岁，眉须花白，衣着潇洒，神姿伟岸。刘邦很是奇怪，便询问是何人。四位长者便上前自报姓名，原来正是商山四皓。刘邦大为吃惊：“我找了你们很多年了，你们就是躲开不肯出山，今日为何跟随我儿一起呢？”长者坦率地回答到：“听闻陛下轻视士者，喜欢



骂人，喜怒无常，我们义不受辱。如今太子仁慈孝顺，爱护贤士并且对我们格外尊重，天下有才之士没有不翘首以盼的，所以我们来了。”皇上对他们说：“既然如此，烦请公等帮助保护太子到最终吧！”宴会结束，刘邦目送四位长者离去，心里已经明白，太子羽翼已丰，翅膀亦硬，奈何不得，从此再也不提易立太子一事。

同样成功的还有在电视剧《芈月传》中，一段芈月的7分钟演讲，展现了在夹缝中的女人的制胜技巧。

“你们为什么要造反？”（让你还位于大王，请回甘相，与诸公子罢兵）

“朕当政，就真的有违天意？嬴华、甘茂等人的主张，就真的这么受人拥戴？”

“你们当初当兵必定不是为了造反，你们沙场浴血、卧冰尝雪、千里奔波、赴汤蹈火为的不仅仅是效忠君王，保家卫国，更是为了让自己活得更好，让自己在沙场上挣来的功劳，能够荫及家人；为了能让自己建功立业，人前显贵。是也不是？今日站在这里的，都是大秦的佼佼者，你们是大秦的荣光，是大秦的倚仗，是也不是？”

“我大秦曾经被人称为虎狼之师，令列国闻风丧胆。可就在前不久，五国陈兵函谷关外，可我们却束手无策，任人勒索宰割，这是为什么？我们的虎狼之师呢？我们的王军将士呢？都去哪儿了？大秦的将士，曾经是大秦的荣光，可如今却是大秦的耻辱！当敌人兵临城下的时候，你们不曾迎敌为国而战，却在王位相争中自相残杀，这就是你们的作为！”



“曾经，商君之法约定：只有军功才可受爵，无军功者不得受爵；有功者显荣，无功者虽富无所荣华，可有些人就是不愿意尊商法，要恢复旧制，所以才派人来杀我。你们也不情愿？也不想实行新法是吗？”

“为何你们站在了靠祖上余荫吃饭的旧族那边，自愿成为他们的鹰犬，助纣为虐，使得他们随心所欲、胡作非为！使得商君之法不能推行，兄弟相残，私斗成风？你们的忠诚，不献给能够为你们提供公平、军功、荣耀的君王，却给了那些对你们作威作福，只能赏给你们残渣剩饭的旧族们，是吗？”

“将士们，我承诺你们！从今以后，你们所付出的一切血汗，都能够得到回报，任何人触犯秦法都将受到惩处！秦国的一切，将属于你们和你们的儿女！”

“今日，我们在秦国推行这样的律例，他日，天下就有可能去推行这样的律例。你们有多少努力就有多少回报，你们可以称为公士、为上造、为不更、为左庶长、为右庶长、为少上造、为大上造、为关内侯，甚至为彻侯，食邑万户！你们敢不敢争取？能不能做到？”

面对叛乱，半月清楚刺杀行动的幕后指使是半姝和嬴华，下令召集咸阳的禁军将士，到宣室殿前训诫。她深知自己处在夹缝之中，后有半姝和嬴华的阴险设计，前有容易被鼓动蒙蔽的将士们。所以她没有指责叛军，也没有直接拉去砍头，因为她明白这样做虽然一时解气，但是不能解决问题，要从根源上去纠正禁军的报国理念才能真正解决问题。



为此，半月采用了诸多方法，比如她从禁军自身出发，将参与造反和当兵的初衷进行对比，告诉将士们，造反的人除了让士兵出生入死之外，几乎不能带给他们荣华富贵，所以这其实是半月将自己当太后的目标转化为士兵们的需求。然后通过询问士兵们为什么要造反，将他们的负面情绪疏导出来。后来半月称赞士兵们是“大秦的荣光”，接着反问和激将，通过询问“我们的荣光到哪去了”，激将“曾经的荣光变成了大秦的耻辱”，来重新激发将士们保家卫国的激情。最后是“给台阶下”和“描绘愿景”，将士兵们的造反归结到“被人利用”，从而给将士们找到了台阶下，进而顺理成章地提出跟着半月会有怎样的前途，成功地将将士们收归麾下。

四、“平论”

（一）敢于担当

敢于担当就是在夹缝中要有主动性，不要畏首畏尾。张良如果害怕刘邦杀他，不为吕后出谋划策，那太子刘盈之位一定不保。而半月若是不站在将士前说那一番话，不会有将士们的臣服，更不会有半月之后的成功。把握好夹缝，可能会取得更大的成功。

王刚在受到书记批评后，工作积极性受到了影响，他所分管的农贸市场也成了半拉子工程。面对种种挫折，他选择了向上级组织部门打报告，要求调离该镇的做法。用逃避来代替担当，调离的要求必然会被拒绝，自己也郁郁不得志。



敢于担当，就是要具有前瞻性，一方面看得更远，不要局限于夹缝，另一方面要知道他人的需求是什么，把自己的目标变为别人的需求。

（二）战略思维

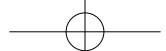
夹缝中的危机沟通，一定要有战略思维、大局观，开放地看待问题，不局限于眼前的利益与一时之气。要学会“让”的艺术。对一个聪明的人来说，不仅要懂得“争而得之”的道理，而且还要懂得“让而得之”的道理。要多干事、少揽权、会谦让。“让”是为顾全大局，可以使矛盾冲突消解，顺利推进工作。“让”不是说明您是个懦弱的人，而是避免不必要的敌人的攻击，向别人示弱，以退为进，只是一种“扮猪吃老虎”的表现。

在对待镇长的问题上，王刚作为一名副镇长，理应尊重并服从镇长的领导。镇长是当地人，又对农村工作很熟悉，王刚应该积极主动地向镇长请示、汇报工作。这样，一方面可以取长补短，提高自己的实际工作能力；另一方面也加强了与镇长的沟通了解，可以让镇长真正了解自己、支持自己。

（三）控制情绪

在夹缝中要注意平衡好内外关系，处理好与己的关系，然后处理与事的关系。如果半月不先处理好与己的关系，如何出去面对众人，说出那些气宇轩昂的话。

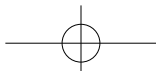
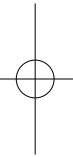
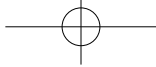
此外，在夹缝中控制情绪要学会当“配角”。“夹心饼干”往往

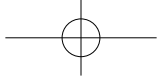


会左右受气，这时就要学会控制情绪，不冲动，首先调整好自己的心理状态。案例中的王刚就没有控制好自己的情绪，副职辅助“一把手”开展工作是其职责所在，是无法推卸和逃避的责任。从角色的适应能力来看，有的人应该当主角，有的人只能当配角。要当好配角，首先应调整好自己的心理状态，使自己的心态、情绪尽快适应角色要求。

要学会“韧”。工作不能宁折不弯，为了工作要受得了一点委屈，要坚持住一些时间，要有咬定青山不放松的精气神，在人际沟通、能力经验上不断完善自己，最后实现工作目标。倘若王刚对于书记要“一支笔”把关的做法，能够意识到书记是党政领导班子的一把手，作为副职的他仅属分管，而不是主管，处理好与己、与事的关系，消除抵触情绪，主动将工程实施中的问题向书记及党委汇报，很大程度上可以赢得书记的理解和支持，进而做好自己的工作。

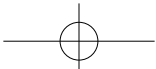
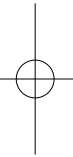
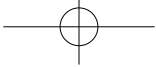
巧技能 18：夹缝中的危机沟通	
夹缝的两种表现	应对夹缝的巧技能
工作夹缝	做好本职工作，敢于担当
	给同事留机会，战略思维
	强而不霸，弱却有心
关系夹缝	对上敬重，对下友善
	控制情绪，抓住需求
	尊重差异，展示特色





场景 19

意见不一致时





一、背景：认真倾听，圆滑处事

德国哲学家莱布尼茨曾说：“世界上没有完全相同的两片树叶”，所以在与上司打交道的过程中，产生分歧很正常。分歧并不可怕，很多分歧都只是因为双方站在不同的角度看问题而已。

一些员工会因为与领导产生分歧而闷闷不乐，觉得自己一心一意为公司着想，深思熟虑过后的建议，领导竟然立即否决了。这不是最坏的结果，如果员工因为分歧而与领导产生争辩、口角，那事情就严重得多了。但是聪明的下属会把意见不一致这种事当成一次机会，通过沟通来了解领导，从而更好地达到自己与领导、公司合作的双赢效果。

“三人行必有我师”，领导之所以能成为领导，一定有其过人之处，仔细分析领导观点中的可取之处，再反观自己考虑不周的地方后，对自己的观点有更加客观、全面的认识。

“在其位，谋其政”，如果与领导产生分歧，说明这件事超出了自己独立决定的范围，那么就应该首先服从领导，不要激烈反驳，为了自己的那点坚持伤了和气，丢了工作。但是首先服从领导不是说完全摒弃自己的想法，不分青红皂白地附和，“君子和而不同”，君子在人际交往中能够与他人保持一种和谐友善的关系，但在对具体问题的看法上却不必苟同于对方。与领导意见不一致时，有技巧



的沟通就成了解决这个问题的一剂良方。

因为意见分歧导致的激烈争吵，对于员工来说百害无一利，争吵过后自己的工作还是会像以前一样忙碌，上司也不会在口头上与您计较这件事，但是每次加薪或者晋升，您往往会靠边站。因为没有上司愿意被人顶撞。每个坚持己见的人都认为自己站在公司的立场上为公司好，或者认为上司的决定实在不人道，但是做人做事若是没有一点认真的念头，便是个混子，事事无成；处世若没有一点圆滑的机智，便是个木人，处处有碍。认真与圆滑恰当结合，才是有境界的高人。

二、成长不够者：弱却霸

岳飞，抗金名将，中国历史上著名的军事家、战略家、书法家、民族英雄，他在十余年间，率领岳家军同金军进行了大小数百次战斗，所向披靡，“位至将相”。然而，岳飞最终却在宋金议和过程中被捕入狱。1142年1月，以“莫须有”的“谋反”罪名被杀害，时年仅39岁。

关于岳飞的死因，后人有很多评判和追溯的源头，越来越多的人认为岳飞与宋高宗赵构的关系处理在其中起到极大的作用。倘若岳飞掌握了向上沟通巧技能，可能历史会被改写。

首先，在赵构即位后两人就有一次故事，即岳飞上书。赵构即位之后，大家都希望他能带领大家继续抗金，但是谣言纷纷，都说



赵构准备避开金人的锋芒，继续南迁首府。岳飞闻言，不顾身份低下，在朋友的帮助下，上了一篇《南京上皇帝书》。大意是劝皇帝不要南巡，同时因为不知道当时的具体情况，他还批评了李纲，还有投降人物的代表黄潜善和汪伯彦。岳飞以二十四岁的年龄，低下的军官身份，上书言事，批评三位宰相级的大臣，这次上书的直接后果是岳飞因为越职言事被开除了。这就是“弱却霸”的典型事例，自己的地位、能力都不足以支撑自己的行为，却激烈陈词、自以为是，开除的后果也是在意料之内了。

这样的故事还发生多次，平定杨么起义事件，岳飞尽量以招降为主，希望朝廷宽大处理，网开一面，而朝廷认为岳飞处理过宽，在与朝廷命令的不一致面前他选择坚持己见，多次对牛皋说“不要杀，不要杀”。

还有一件事就是收编刘光世队伍的事件，赵构跟张浚商量后决定让岳家军收编，岳飞非常高兴，因为刘光世的人马很多，收编过来岳飞的队伍会大大地增加实力，不料这件事情进行当中，由于赵构的多次变卦，使得刘光世的队伍一部分归于张浚，一部分竟然反叛到金国去了。对于赵构的反复无常，岳飞对赵构的鄙视与不满也到了无法容忍的程度，他坚决要求辞职，后来虽在大家的劝说下勉强任职，但是牢骚和不满的话也说了不少。

岳飞作为南宋最杰出的统帅，业务能力极强，爱国心人尽皆知，为人十分正直，但仅就他与上级宋高宗赵构的关系处理来看，作为下级的岳飞几乎关闭了向上沟通的渠道，在与上司的意见不一致时，



他选择了越级谏言、无视上级的观点、对上级鄙视、发牢骚等，向上沟通显然效果不佳，因此，岳飞首先失去了资源（兵权），之后被限制了相关的信息获取，最后彻底失去上级的直接支持，导致上级听信佞臣和谗言，最终中断了处于大势的抗金之战，他的生命也终止于 39 岁。

三、巧者：巧在用心

王志是某民营制药公司的高级技术专家，在该行业已经工作了十年，拥有丰富的工作经验，目前负责公司药品的技术鉴定和新产品的开发。最近他们公司计划投入一笔巨资开发一种新型的药品，但他根据自己以往对市场的了解和现在药品市场的情况认为，目前市场上同类的药品有 200 种之多，已经处于饱和的状态，如果这时买地建房，扩充设备，再开发这类的药品无疑属于盲目投资。

作为新产品的技术专家，他及时地向老板讲明了自己的意见，但老板却不认同他的观点，坚持认为这个项目还有利可图。王志看到公司里为这个新项目的开展忙个不停，而企业却还处在亏损的状态，常常急得上火。他这时面临着一个两难的境地：老板决定着自己的工作职位和收入高低，而生意的成功与否与他的利益也息息相关。如果他的意见得到老板的认同，处理得好，避免了公司的损失，就会受到老板的赏识；如果继续没日没夜地就这件事跟老板争论，得罪了老板，处理不好，可能会丢掉许多利益，甚至既有的饭碗。



王志把自己对市场的看法分条罗列，系统进行 SWOT（S——strengths 优势、W——weaknesses 劣势，O——opportunities 机会、T——threats 威胁）分析，并将这一切用书面形式去报告。在报告中采用了很多调查数据作为支持，在成稿前多次修改报告，以保证表达足够清楚明白，让老板能看懂也能听懂自己的报告。在周全准备后敲开了老板的门，他首先对近来老板的忘我工作表示敬佩，希望自己能领导排忧解难，然后心平气和地将自己的报告呈递上去，获得了老板的认可。

王志没有在一开始产生分歧时就跟领导据理力争，而是用时间换机会，一方面利用这些时间去梳理自己的思路，做好调查与其他准备，一方面也是给老板一些时间，让老板看到现实的艰难，给自己的意见被采纳争取了更大的机会。

除了职场有心人，历史名人的智慧同样值得我们学习、借鉴。

与岳飞的弱却霸截然不同的是晚清名臣李鸿章。作为慈禧身边的红人，伴君如伴虎的李鸿章又是如何在腐朽的清王朝与跋扈的慈禧身边成长为中兴名臣的呢？无论是在选派留学生出国还是修建铁路等事宜上，李鸿章作为睁眼看世界的清醒者，与朝廷里很多大臣及慈禧的意见不一致，但是他一没有放弃，二没有强夺，而是巧取。

李鸿章先让心腹在慈禧面前旁敲侧击，一方面让慈禧知道这个事儿，一方面给她灌输点想法，一个人说，慈禧可能不在意，等说的人多了，慈禧自然会思考是否真的如他们所说，他们说的方法是否可行。铺垫都已经做好，这时李鸿章再出现，亲自去跟慈禧汇报，



成功的概率就大大提高了。

四、“平论”

（一）弱却有心

处于弱势地位的下属就真的不能改变上司的决定了吗？看完李鸿章的案例，发现事实并非如此。换个人去说服上司吧，您可以尝试说服上司身边的人，让上司信任的、亲密的人来说服他，比如他的助理；或者换一位外部专家去，也同样能达到说服的目的。

这次说服不了，下次再谈。利用时间换取空间，等上司想清楚了或者有所触动了，就愿意听从您的建议了。

从领导喜欢的方式入手。并非所有领导都是固执蛮横之人，但是由于地位差异及人的消极防卫心理，意见不一致时领导采纳下属建议的可能性就降低了。不要继续在办公室争论了，去跟老板一起吃饭，聊聊其他事情，在思想情感上向上司靠拢，设身处地地为他着想，让上司内心感受到您是和他站在一起的。交谈过程中，提到意见不一致的事情，一定不要立刻鲜明表达您的观点，而是阐述能够令人信服的确凿事实，让领导自己判断。最后一定要注意顾及领导的面子。不要做无意义的争辩、吵架，只要自己阐述了事实，委婉妥善地表达了意见建议，要相信领导自会定夺，不要帮他做决定。

（二）尊重差异

意见不一致的产生原因可能是性别原因、性格冲突、岗位不同、



部门不同等。在上下级存在分歧时，要具体情况具体处理，不要孤注一掷，要做到尊重彼此差异，对症下药。

领导也许有更宏观的视角，要为整体利益负责，所以与员工的立场不同，想法自然存在差异。下属应充分站在上级的立场上思考问题，不能领导的决定一不符合自己的心意，就极力争辩或消极怠工。

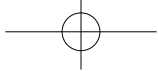
有时性别、年龄的差异也会导致上下级之间的意见不一致，以下提供一些小技巧供参考。针对男性领导：注意保持距离、专注工作；针对女性领导：注重细节，激发情感认同；针对老领导：谦虚以对，给予尊重，礼貌包容；针对有跨国文化差异的领导：养成国际化思维习惯，培养纵观全局的能力和应对变化的勇气。

差异的产生是不可避免的，但是如果在分歧中遭遇到对方激烈言辞的迎头痛击时，人们往往会产生敌意，导致不快或反感，尤其是中国自古以来就有的等级尊卑，使得上司将自己置于高台，受不了别人的质疑。所以一定要尊重差异，心平气和地沟通，方能取得最好的效果。

（三）展示特色

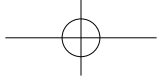
与领导产生意见分歧后，把握和分析领导意见的方向和意图，并结合自己的意见找出异同点。在实际工作中采用自己与领导的意见相同点，并代入甚至发扬自己的工作作风或特点。

在观点不同的工作上，结合自己的意见委婉地向领导提出补充建议，在得到领导认同的范围内和领导进一步沟通，得到领导的信



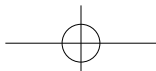
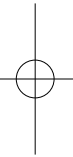
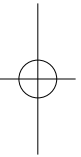
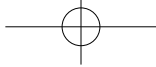
任和支持。在实际工作中要把握住关键点，也就是什么是需要自己负责的工作，什么是需要领导负责的工作，在需要领导负责的地方得到领导的授权是主要的，也是工作能力的表现所在。而自己负责的部分，可以大胆展示自己的风采。

巧技能 19：与领导意见不一致时	
步骤一	控制情绪，尊重差异
步骤二	倾听领导，多方权衡
步骤三	弱却有心，巧妙沟通
步骤四	端正位置，有选择地服从
步骤五	提升自我，展示特色



场景 20

信任是件珍品瓷器





一、背景：不信任是常态

“我凭什么相信你？”“你让我拿什么相信你？”类似的疑问我们在现实生活和文学影视作品里已经屡见不鲜、耳熟能详了。信任至关重要，但信任又异常脆弱。信任好比是一件珍品瓷器。

任何一种关系中都不存在没有缘由的信任，不信任才是常态。纵观中国历史，开国皇帝大多不信任自己的开国功勋，诛戮功臣的事情屡有发生。“不信任”似乎已经成为一种文化。

刘邦在建立汉朝之后大杀功臣，剪除异姓诸侯王。燕王臧荼、楚王韩信和赵王张敖等都先后被杀或被贬，正如韩信自己所说：“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。天下已定，我固当烹。”皇帝对这些功高震主的开国功臣总是抱着十二分的防备和猜疑。

宋太祖赵匡胤为了避免禁军军将黄袍加身，使类似陈桥兵变的历史剧重演，篡夺自己的政权，通过一次酒宴，威胁利诱双管齐下，暗示高阶军官们交出兵权。石守信等将领知道已经受到猜疑，弄不好还会引来杀身之祸，别无他法，只得俯首听命，感谢太祖恩德，纷纷辞官乞归。这是历史上著名的“杯酒释兵权”的故事。

类似的事情在明朝也上演过，但剧情就惨烈得多了。朱元璋在平定天下，夺取北方之后，就开始了对曾经出生入死的兄弟功臣的无情绞杀。经常是一些官员第二天上朝，发现旁边站着的同僚没了，



同僚何在？都被关在大牢呢。民间甚至根据朱元璋杀害功臣的史实，编造出《火烧庆功楼》的故事。

晚清重臣曾国藩，在平定太平天国之后，占据中国半壁河山，成为满清入关以来汉族官僚中持权最大的官员，一时有功高震主之嫌。慈禧太后对曾国藩软硬兼施，既安排僧格林沁等人对他分兵制衡，又赐给他一块“勋高柱石”的牌匾，看似褒奖表彰，实则旁敲侧击。

曾国藩深知，面对清廷对他的猜忌，稍一不慎，就会走上兔死狗烹的命运。好在他急流勇退，主动上奏朝廷要求裁军交权，写下“倚天照海花无数，流水高山心自知”的对联自述心迹，及时化危机于无形，最后功业彪炳，身名俱泰，居然一代名臣。

职场之中，获得上司信任可谓是最难的工作之一。那怎样才能获得上司信任呢？爱默生说过，“你信任别人，别人才会信任你”。信任是一种选择，是一种成长。我们只有敞开心扉，交出信任，才可能赢回信任。倘若大家都不信任领导，处处提防，不肯交心，又谈何获得领导的信任呢？

如果说，不信任是一种冰冷刻板的本分，那么，信任就是一种温暖流淌的情分。人的一切活动都是关系，上下级关系也不例外，互信关系的建立并非难不可为。

二、成长不够者：取信无能、因事见疑

崇祯皇帝和大将袁崇焕之间的君臣恩怨，历来众说纷纭。袁崇焕领导下的军队守卫着山海关和辽东，是明朝战斗力最强的军队。



然而那个时候，外有努尔哈赤作乱，内有流民起义，大明朝处在风雨飘摇之中。

崇祯皇帝虽有生性多疑、刚愎自用之嫌，但意气风发，励精图治，授予袁崇焕在辽东的“便宜行事”之权。而袁崇焕在辽东面临严峻形势下急于求成，先是夸下“五年复辽”的海口，之后在京城危机之刻，又欲领兵入城犯皇帝大忌，行差踏错，终于坠入深渊，不能回头。“一生事业总成空，半世功名在梦中。死后不愁无勇将，忠魂依旧守辽东”的绝命诗只能让人徒生唏嘘！

雍正年间的大将军年羹尧更是成长不够、因疑被诛的典型。年羹尧是雍正政权前期的核心人物，军功赫赫，社稷重臣。雍正对他可谓是宠信优渥，希望“彼此做个千古君臣知遇榜样”。

功高恩隆的年羹尧逐渐变得骄横傲慢、忘乎所以，进京陛见时，到郊外迎接的王公以下官员跪接，年羹尧安然坐在马上行过，看都不看一眼，直至发展到在雍正面前也行止失仪，“御前箕坐，无人臣礼”。终于，第一宠臣成了“第一负恩人”，被雍正赐死狱中，凄惨而亡。

社稷栋梁如袁崇焕、功勋重臣如年羹尧，都不免因取信无能，而见疑于上，更何况身处激烈的职场竞争中的我们呢？倘若我们在职场中无法得到上司的信任，或者因为某种情况破坏了上司给予的信任，那我们的职场之路恐怕只会愈加坎坷了！

可见，取信于人是一种能力，取信于上更是一种考验。既不吝惜对上司的信任，又不辜负上司对自己的信任，说起来简单，



做起来绝非易事。这不但需要我们认清自我的才干、实力和处境，更需要对组织战略的理解和对上司的理解，而这一切都离不开自我的成长。

三、巧者：巧在尊重差异

战国末期，秦始皇要派兵攻打楚国，王翦率兵出征之际，要秦始皇赐给他许多良田美宅，秦始皇说：“将军行矣，何忧贫乎？”王翦说：“做大王的将军，有功最终也不能封侯，所以我趁着大王还肯赏我酒饭时，就及时请求点赏赐，以作为子孙后代的家业。”

王翦带兵到潼关后，仍三番五次派遣使者回长安，向秦始皇请求赏赐良田，连王翦的部下都看不下去了。王翦回说：“大王为人狡猾，不信任人。现在他把全国的军队都让我统领，我如果不多向他要些良田美宅，不是等着他怀疑我吗？”

王翦通过求封自污的巧技能，取信于秦始皇，让自己没有了后顾之忧之忧。有时，“尽善尽美”的处世之道不一定总会带来积极良性的结果，水至清则无鱼，如王翦者，愈是处庙堂之高，掌控大量资源，愈是要处理好和领导上司之间的关系，作为组织中的“夹心饼干”，获得上司的信任是放手工作的前提和基础。

《神探狄仁杰》电视剧中把狄仁杰的神探形象铺陈得家喻户晓，把狄仁杰当成神探，虽彰显了其判案之能，却没有聚焦他的“仁”、“杰”之德。



武则天时，曾有朝臣诬陷狄仁杰谋反，狄仁杰侥幸免于死。天授二年，狄仁杰被任命为相。有一天，武则天对狄仁杰说：“你在汝南干得不错，留下了很多善政。你想知道被贬到那儿是谁打的小报告？”

狄仁杰的回答显示了他高超的政治智慧和宽广的宰相胸怀。他说：“如果微臣有过失，我应该把它改掉；要是没有过失，我的心已经很安乐了。陛下伟大圣明，知道臣没有过错，对此我感到无比的幸福。微臣不想知道是谁（“臣请不知”），我只想群臣和谐相处，为了大周的兴旺发达彼此成为好朋友。”武则天听后，十分感动，“深叹美之”。

狄仁杰当着武则天的面说不想知道诬陷他的人，既表达了自己不追究诽谤和异见的宰相之度，也表明了对朝廷的忠心和对女皇武则天的信任，进而赢得了武则天对自己的信任和赞许。

《论语》有云：“君子和而不同。”狄仁杰“臣请不知”的巧技能，既营造了臣僚之间的和睦，也巩固了君臣之间的信任，为他之后施展才干、兴国理政积累了政治资本。

四、“平论”

（一）尊重差异

职场如江湖，尊重差异、向上司学习是获得上司信任的第一步。世界上没有性情完全相同的上司和下属，何况上司与下属之间往往



还存在层级、岗位、年龄、性别及原生家庭等多方面的差异。但尊重差异是自我成长中无法跨过的关键一步，组织的意义之一即是通过不同性格不同能力的组合，创造一加一大于二的业绩。

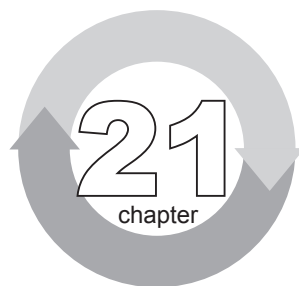
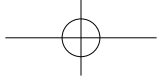
（二）强而不霸

在组织中，“强”是对组织队伍建设的贡献，是我们要积极争取的；“霸”则是对组织命令链的挑战，是我们要竭力避免的。在某些方面有优势但也不称霸，明白自己的角色，守好自己的位置，强而不欺，威而不霸，功高而不震主，做好自己的“定位管理”，才能让领导“放心”。

（三）弱却有心

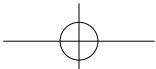
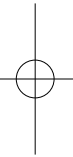
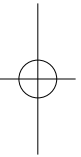
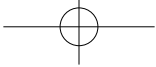
没有天生的强者，没有永远的优秀。“一万小时定律”告诉我们：“一万小时的锤炼是任何人从平凡走向卓越的必要条件。”领导固然喜欢有才之人，但同样欣赏有心之人。某方面弱没关系，用心一步一步去积累，说不定还会有“以不足胜有余”的奇效。

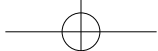
巧技能 20：信任是最重要的工作	
步骤一	信任是一种能力，先学会信任上司
步骤二	尊重差异，向上司学习
步骤三	强而不霸，让上司放心
步骤四	弱却有心，让上司看到你的努力



场景 21

外行指挥内行





一、背景：外行可以指挥内行

我们在工作的时候经常会抱怨领导瞎指挥，外行指挥内行，然后在内心很气愤地骂领导几句。从某种角度来看，外行确实不应该插手内行的事，不应该对于内行所做的事指手画脚。

但从真实情况来看，外行指挥内行的情况并不少见。组织中通过轮岗或者“空降”来外行领导的情况已经司空见惯。那么“外行”的上司到底能不能指挥“内行”呢？该如何去做呢？

外行能不能指挥内行，这得从两方面辩证地看。首先，我们认为外行在一定条件下是可以指挥内行的。最典型的案例莫过于汉高祖刘邦的故事。

刘邦，出身农家，却不事生产，游手好闲，当过沛县泗水亭长（相当于今天的街道治保主任吧），对于带兵打仗、治国安邦来讲，他是个典型的外行。但是最后他却打败了“内行”的西楚霸王项羽，开创了汉朝四百多年的基业。

刘邦这个外行，之所以能指挥好内行，在于他能尊重内行，充分发挥内行的业务能力。刘邦当皇帝后给群臣摆宴，他问百官他与项羽的区别，大家纷纷夸赞他大仁大义。刘邦却说，他运筹帷幄不如张良，安抚百姓不如萧何，率军打仗不如韩信，但他能合理地使用他们三位俊杰，所以才能坐拥天下。可见，外行未必不能指挥内行，



刘邦虽然不懂“业务”，但是他懂管理！

马云本来是一个英语老师，不懂技术，不懂互联网，但他在阿里巴巴领导了一批程序员，王石曾经质疑他不懂技术，能管理好网络团队吗？马云是这样回复的：“你也不懂建房子，不一样把房地产做得很大吗？这根本就是两个概念。外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行。”

但在现实的组织环境中，我们未必总能遇到刘邦、马云这样尊重内行的上司，不乏有些外行领导以权压人，业务不熟却又瞎指挥，甚至违背客观规律，自以为是地让内行按照外行的想法去改动，结果带来一系列问题。

当外行指挥出现时，如何客观看待并且妥善应对，就需要我们掌握一些向上沟通的巧技能了。

二、成长不够者：柳倪之争

如今的联想公司已经是全球个人计算机市场的一大霸主，20多年前的那场“柳倪之争”虽已逝如云烟，但却留给了我们诸多思考。

1994年，联想公司的两大核心人物柳传志和倪光南产生了严重的分歧，总工程师倪光南主张走技术路线，选择芯片为主攻方向；而总裁柳传志主张发挥中国制造的**成本优势，加大自主品牌产品的打造。

对倪光南来讲，总裁柳传志作为贸易路线的倡导者，无疑是计



算机技术的外行。按照柳传志的思路，先发展贸易，投资小，见效快，风险也小，而且还能提前做好渠道；如果先发展技术，投资大，风险也大，当然效益也大，当时的联想是否能承担起这样大的风险很难说。

然而，倪光南却自认内行，抱紧技术路线不松手，没有和上级做好沟通和方案的折中协调，反而选择了一种极端的对策。联想的工作会议成了两人的争吵会。他开始向上级控告柳传志作风霸道，进而控告他有严重的经济问题。

最后两人反目成仇，不欢而散。倪光南也因此离开联想，从此和柳传志分道扬镳。倪光南的做法显然是成长不够的表现，如果他能“强而不霸”地去和总裁柳传志做好沟通，也许能够选择一种折中的方案，对自己、对联想都是一种更好的结局。

俗话说，“刚则易折，强则易夭。”在组织中存在外行上司的情境下，且不说上司领导有方，即使上司存在“瞎指挥”的情况，我们也不应以“专且霸”的态度去和上司沟通，积极的心态是良性沟通的前提。

三、巧者：做好工作是基础，调整心态是关键

李超在一家杂志社编辑部担任校对工作，他勤学好问，工作敬业，不久就成为部门的业务骨干。但因为李超不爱出头，做人比较被动，虽然工作做得尽善尽美，却始终没能得到提拔重用。



两年前，他所在的部门换了领导，是个部队转业干部。因为当兵出身，不懂文字，业务上是个外行，一些业务较强的员工对新领导的工作安排和指示总是口服心不服，有的搪塞敷衍，有的歪曲执行。

但李超却从不反驳这位新领导，对于领导指示有不明白的，就诚心地请示领导，并反馈部分业务的实际情况，配合外行上司了解和熟悉业务。领导虽然是个外行，但是学习能力和领悟能力极强，通过和李超的接触在很短的时间内掌握了部门业务的要领，并凭借自己果断的决策风格，逐渐建立起在部门里的威望。

因为李超的“特殊贡献”，新领导认真考察了李超的过往业绩，发现他业务精熟，踏实本分，对他十分赏识，在后来的一次部门业务负责人的竞聘中主动向人事部门推荐李超，李超也因为领导的关键一票竞聘成功。

张勇在北京一家游戏公司负责程序开发，已经做了5年，业务精干，算得上是一名老程序员。他的主管是个外行，根本不懂“程序语言”，更不会使用Java语言做开发。

新来的同事遇到问题都来找张勇，这无疑增加了他的工作量，影响他的工作进度。但张勇并没有因为这些而觉得麻烦或委屈，从没找主管抱怨或者要求过什么，反而视为锻炼业务和培养同事感情的机会。

其实，这一切主管都看在眼里，记在心里。终于有一天，主管



因为家庭原因，要回武汉发展。公司领导要他推荐一位新的接班人选，主管毫不犹豫地推荐了张勇。张勇的“心态巧技能”为他的职业发展装上了一个发动机。

四、“平论”

（一）存在就有合理性

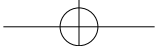
上司之所以能成为你的上司，他（她）肯定有其成为上司的长处，摆正自己的位置，真诚地帮助外行上司，这是基本的职业意识。再者，没有方方面面都懂的人，内行人也不一定能领导好内行，从这个角度说，内行、外行都是相对的。

在管理学上，对不同层次管理者的技能结构的要求也是不一样的，越是高层领导者，其所需具备的技术技能占比越低，概念技能和人事技能是主要的。

（二）专而不霸，“接地气”

“三人行，必有我师”，即使是内行专家也有自己不懂的领域，外行上司说不定会有独特的创新视角，倚才自恃是职场大忌。

作为内行下属，在业务上要保证专业性，在上下级关系中要保持“柔韧性”。在和外行上司交流业务工作时，要学会用“接地气”的话表达专业性的事。否则，自己再怎么内行，也不免会被领导“束之高阁”。

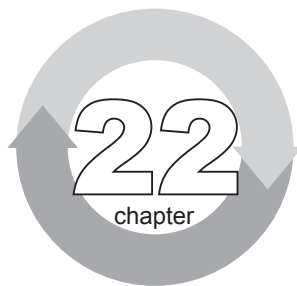
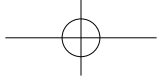


（三）良好工作氛围是自己营造的

在外行指挥内行的组织里，如果上下级关系处得不融洽，工作氛围常常会比较压抑。外行上司的指手画脚会让下属觉得无所适从，处处掣肘。

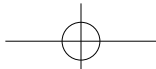
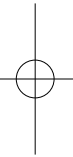
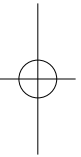
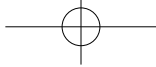
但人与人之间的关系是培养的，组织工作氛围也是可以主动营造的，内行下属应该把遇到“外行”上司视为自己的福气。上司“不懂行”，一方面给下属提供了施展才能的更大空间，另一方面，也是锻炼下属向上沟通能力的机会。我们何乐而不为呢？

巧技能 21：信任是最重要的工作	
步骤一	明白“存在就有合理性”
步骤二	做好工作是基础
步骤三	调整心态是关键
步骤四	专而不霸，要“接地气”
步骤五	良好工作氛围是自己营造的



场景 22

难启齿，又不得不讲





一、背景：当讲不当讲

我们在影视剧中经常看到这样的一幕，大臣向皇帝谏言或者汇报问题时，会请示“臣有一事，不知当讲不当讲”云云。大臣这样的请示之语，不只是迫于皇威或出于恭谨的考虑，也是因为现实中确实存在诸多难以启齿的事情，让下级不知当讲不当讲，且不知如何讲。

难以启齿的原因多种多样。有的是要报告坏消息，比如下级向上级汇报糟糕的业绩时，部下向首长报告战役失败，损失惨重时，传来对领导的重大不利消息时，以及医生向主管领导报告手术失败、家属闹事时。

有的是想给上司提出批评或者建议，比如认为上司决策不当、想要纠正上司时，提醒上司注意他/她没意识到的不适宜的言谈举止时，建议上司调整穿着搭配时。

有的是对上司或单位有所请求，最典型的是要求给自己加薪时，还有希望得到提拔晋升时，以及希望单位提高福利、改善待遇时。

有的是涉及敏感关系或敏感话题，比如下级向领导谏言接班人选时，员工想要了解领导的薪酬待遇或自己的晋升渠道时，谈及领导一些不光彩的过往事迹时，等等。

作为下级，很多话题可能是单位里约定俗成的“禁言区”，或者



说出来有伤领导的颜面、形象和威望，也有些状况不适宜主动讲，超出个人职责范畴，有越权的嫌疑或者涉及组织内的“非正式关系”，有“政治行为”之嫌，如此等等，不胜枚举。

遇到这些难以启齿、但又不得不讲、不得不问的状况时，如果不注意沟通汇报的方式方法，轻则让领导尴尬、郁闷，双方不欢而散，重则可能会让领导迁怒于己，给自己带来不必要的麻烦或损失。

二、成长不够者：要么不讲，要么“不会讲”

曾经有一个国际运动品牌公司，每周一要求员工去公园做运动，结果女职员李菲遭遇生理期，特意向会说一口流利中文的上司请假，理由就是今天“大姨妈”来了不方便运动，不料上司什么都学过就是没有学过“大姨妈”这一词，于是不明就里的他当着众人说道：大姨妈来了，那就让她一起来看我们运动啊！众人尴尬作笑，李菲不知如何开口作答，无可奈何地摇了下头，应了过去。

李菲觉得很没趣，也再没和老外上司解释，周一没去运动。结果上司问起其他同事，才意识到自己闹了个笑话，在员工面前出了个丑。这之后，挺长一段时间，老外上司见到李菲都觉得既抱歉，又尴尬。“大姨妈”的事情还一时成为了公司的八卦糗事。

但试想，如果李菲当时当着众人的面，直接告诉上司大姨妈好比俚语，就是女生的生理期。老外上司可能也不当回事儿，大家也就一笑而过了。

董梦是某化妆品公司的销售经理，人长得漂亮，工作能力也不错，



对同事和客户都非常亲和。在同事心里她唯一的缺点就是“直肠子”。

几个月前，她刚跳槽到一家知名品牌的公司担任销售主管。来了之后她发现公司的业绩处于不断的下滑趋势。经过一番分析之后，她得出了结论：“该品牌的化妆品不缺知名度，价格定位适中，问题是使用效果不如市场上的新兴产品，性价比不高，相对落伍了。”然而，她的结论与公司领导对产品的一贯认知严重不符，领导一直以品牌的高性价比自我夸耀。

在一次季度工作动员会上，大区经理把问题指向了销售端，他认为，性价比一直是公司产品的最大卖点，是无可置疑的传统优势。董梦在会议上十分煎熬，她知道自己来公司时间不久，不宜挑战领导的传统心理，但话到嘴边就收不住，还没等大区经理把话说完，就“针尖对麦芒”地怼了回去，会议也因为董梦的“突然发难”而提前结束，大区经理很不满地批评董梦：“观点草率、发言鲁莽。”

就在董梦认真准备下次会议的发言材料时，她却意外地接到了人事部门的辞退通知，理由是“工作习惯与公司文化不符”，她万万没想到一次“鲁莽”的发言带来的竟是被辞退的后果。

李菲和董梦的做法都是成长不够的表现，董梦遇到不得不讲的业绩原因时，很草率就讲给了上级，不考虑方式方法，而李菲遇到困难以启齿的事情，干脆选择逃避的态度不去讲，最后倒霉的还是自己。

三、巧者：巧借系统之力

明朝时期，大学士宋濂是一位知名的文人，明初时受朱元璋礼聘，



为太子朱标讲经。晚年宋濂因为孙子宋慎一案受到牵连。逮捕入狱后，按案情严重程度当斩。大臣们听说后，不敢直接找朱元璋求情，于是找到马皇后。

马皇后知道宋濂是一位贤士，也不忍让他这样无辜死去，于是决定谏言朱元璋。马皇后在后宫见到朱元璋后聊起家常，嘘寒问暖，朱元璋心里自是高兴。趁朱元璋高兴之际，马皇后说：“老百姓家都知道为子孙而宽待老师，以求礼教有始有终，你是天子，岂能没有这样的见识和肚量？何况宋濂年纪一大把了，退休在家，肯定是不知情的。”朱元璋听后不悦。

过了一会儿，马皇后伺候朱元璋用餐，但不上酒肉。皇帝问何故。马皇后说：“我是为宋先生做福事呀。”皇帝听了心里一动，恻隐之心顿生，放下筷子饭都不吃了。第二天赦免了宋濂，将其安置到茂州。

大臣们知道朱元璋的脾气，万一进谏不成就会落得与宋濂同罪的下场，于是没有冒失地直接找朱元璋求情，而是先向马皇后报告。马皇后面对朱元璋也没有冒失地直说“放了宋濂吧”，而是采用激将法：“老百姓家都知道为子孙而宽待老师，以求礼教有始有终，你是天子，岂能没有这样的见识和肚量？”激将法之后，马皇后又进一步采用“为宋先生做福事”的举动打动朱元璋的心。

大臣们和马皇后向皇帝进谏没有采用直截了当的方式，而是利用系统的力量和方式，有步骤地劝谏，避免了对上司的直接刺激，



这就是下级向上级沟通特殊事件时的智慧和巧技能。

四、“平论”

（一）正视问题

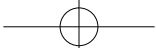
特殊状况发生时，我们往往欠缺深思熟虑，问题一来就“乱了马脚”“不知所云”。需要沟通的内容消极抑或尴尬，不是我们能决定的，但沟通的方式我们是可以选择的，这首先要求我们能够正视问题。回避、掩盖问题或者不加审慎地草率应对，都是积极沟通中的“定时炸弹”，正视问题才是采取最佳行动的第一步。

（二）选择时机，找准场合

选择时机和场合不是要拖延沟通，坏消息要早讲，才能给上司留下决策的空间。安静的环境、完整的板块时间、愉悦的情境氛围都是沟通成功的润滑剂。上司刚被领导批评后就不宜再告困难，刚收到一个坏消息时就不要再用坏消息打击他，不然对上司真的就是一万点伤害了。

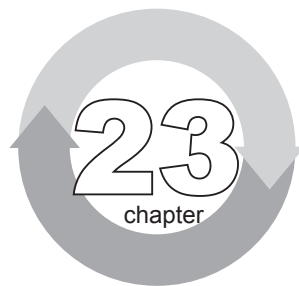
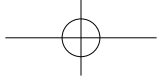
（三）沟通系统

运用系统的力量向上沟通是沟通中的一项巧技能。有些话一个人不好说，人多了可能就好说了。通过系统营造轻松的沟通环境，可以缓解上司直面“话锋”的心理压力，即使问题比较严重，在沟通系统中往往也是“法不责众”的。另外，利用组织的非正式渠道“放

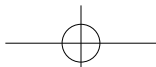
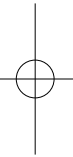
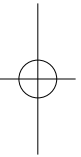
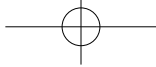


点风”给上司，也是不错的选择。

巧技能 22：当讲不当讲	
步骤一	正视问题，不宜草率
步骤二	隐瞒不报是大忌
步骤三	选择时机，找准场合
步骤四	巧借系统之力
步骤五	工夫在平时，包容性的组织文化很重要



场景 23
如何搭班子





一、背景：模糊中的智慧

董事长领导下的总经理负责制，到底谁领导？谁负责？如何负责？班子成员之间如何分工？最后的“一把手”又如何脱颖而出，执掌全局？这是困扰很多人和组织的问题。

模糊性由来已久。历史上的皇帝，表面上“大权在握”，实质上很多时候连娶哪方闺女为媳妇、选谁为皇后，可能都不得由他自己做主。东汉开国皇帝刘秀，当时为选皇后这件事真是伤透了脑筋，不知道经历了多少不眠夜、死了多少脑细胞！

一边是感情基础牢固、貌美庄重的阴丽华，另一边是实力派真定王刘扬的外甥女郭圣通。创业初期的刘秀，好好学习了政治经济学，知道生产力决定生产关系的大道理。经过一番自我沟通之后，成功进行向上沟通，确定立郭圣通为皇后。

模糊性班子中比拼的是智慧，郭圣通显然不及阴丽华，最后的结果不仅是废郭立阴，而且阴丽华还获得“仕宦当作执金吾，娶妻当得阴丽华”的赞誉。李白、南怀瑾众多名人都是她的铁杆粉丝。

时过境迁，模糊性却经久不衰。每个人岗位说明的最后一条，往往是“完成领导交办的其他工作”。何为其他工作？就是说不清楚、道不明白的模糊内容。

模糊性不仅表现在组织内，组织外更是有过之而无不及。这才有企业家鲁冠球著名的“花钱买不管”。当时个人创办企业，需要



打“擦边球”，或者顶一顶“红帽子”。针对企业的模糊产权，万向集团的创始人鲁冠球，开创性地提出“花钱买不管”，1988年花1500万元买断镇政府一半的股权，从而获得了对企业的绝对控制权，企业得以快速发展。

二、成长不够者：斗到你死我活

当年奥巴马与希拉里竞选时，两人互为仇讎，相互攻击。后来奥巴马获胜，赢得总统宝座。两人捐弃前嫌，希拉里成为奥巴马政府的国务卿。

《见证：国务卿希拉里·克林顿》一书统计到，希拉里作为国务卿与各国和地区领导人会面大约1700次，造访112个国家，飞行里程将近100万英里，相当于环绕赤道39圈。奥巴马不吝溢美之词说，“选择希拉里担任美国国务卿，是我担任总统后做过的最正确的决定……我会永远感激她卓越的领导力。”

按照组阁的方式搭建起来的班子，团队成员之间关系相对简单，工作是工作，政见是政见，情感是情感，信仰是信仰，彼此分得非常清楚。因而，持不同政见、不同信仰、不同情感的人，甚至是竞争对手，仍然可以在一起作为团队来精诚合作。若下一次竞选失败，这个团队就会集体下岗，让位于后面上台的政党团队。

与组阁式不同，我们身边的班子，多数成员是早已确定好的。这种方式下，内部提拔往往因“谁也不服谁”而“难产”。作为求



其次的选择，外部“空降”成为避免内部直接争斗的一种普遍性制度安排，被众多组织所选择。

在董事长领导下的总经理负责制框架下，无论是董事长还是总经理作为“新人”空降加入班子，由于班子内分工的模糊性，两个或三个各自掌握一定权力和控制一定资源的单位首长们各自拉起了自己的“派系”。进而，班子内各个“派系”之间就会内斗不断，甚至是你死我活，直至最终斗出一个“一边倒”的结果，争斗才会停止。只要强势“一把手”不出现，各派系就会“与人争斗、其乐无穷”。

强势“一把手”是维持“模糊性”班子生态最好的“平衡器”。这种“老首长”模式通常还会被大家接受并认可，似乎这是正常的现象，而且有助于提高内部“工作效率”和降低外部“交易成本”。

“老首长”在位时，班子一团和气，组织可能因领导英明而快速发展，也有可能因“一言堂”而错失发展良机。

“老首长”领导下的班子，“交班”是最大的难题。无论是刘邦、朱元璋、康熙领导下的王朝，还是管彤贤领导下的国有企业上海振华重工，还是当今众多的家族企业，都面临着“交班”难题。如果接班人能力不强、威信不高，这个班接不起来。但是由于能力太强、威信太高，又会直接危及“老首长”。强将手下往往不是强兵而恰恰是弱兵。



三、巧者：巧在借势

2017年，B市供销社集团公司“空降”来了一个党委书记李书记。

按以往的惯例，供销社主任是单位的掌门人。作为B市供销社集团的老主任，张主任在供销社“献了青春、又献终身”，在主任这个领导岗位也干了近20个年头。他领导B市供销社集团励精图治，成为全国的经营典范。张主任也成为供销社行业的一面“旗帜”。

李书记此前是该市国资委副主任。供销社属于国资委代管的企业，在行政级别上，供销社与国资委平级。但从机关到企业来任职，仍然担任“副手”，这肯定不是李书记离开国资委到供销社工作的初衷。他“主政”的想法是十分强烈的。

在李书记来到供销社之前，他也曾听说过张主任在班子及供销社的强大影响力。百闻不名一见，他上任后发现，张主任在供销社的影响可以说无处不在，甚至连单位食堂的大师傅多半都来自于张主任的老家。李书记要顺利接过这个“接力棒”，难度比想象得大多了。

经验丰富的李书记，也有一整套的计划，他在分步实施，也在寻找可以“借势”的机会。

无论是书记分管的党务工作还是其他相关事务，李书记做到“早请示、晚汇报”，尊重张主任。

尤其是对于干部任免，开班子会之前一定与主任“开小会”，由张主任最终拿定主意。决策权交给张主任或班子集体决定。



他深入各个子公司，进行调研，了解党建工作，也熟悉业务情况。他与其他班子成员之间主动沟通，精诚合作。

由于他在国资委和其他部门工作过，外部资讯比较发达，当他了解到市人大还有空缺之后，经多方努力，最终成功将张主任推荐到市人大任常委。

此后，李书记终于如愿以偿书记并主任“一肩挑”，肩上的担子更重了！

四、“平论”

（一）接受模糊

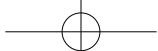
有岗位，未必要权威。职位越往上走，岗位上工作的模糊性越大，我们需要快乐接受模糊性，提高预测力和合作力。凭借背景力量，郭圣通当了皇后，却发现皇上心里惦记的是阴丽华，还非得要皇上说清楚这是怎么回事，最后连岗位也没了。

（二）借势顺势

在班子中，我们要善于成事，更善于谋事，还要学会借势，争取顺势。尤其是作为空降的后来者，斗争只会“两败俱伤”，要巧妙借助外部资源，内部多沟通，慢决策。

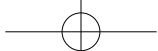
（三）管好派系

组织中派系普遍存在，领导者胸怀有多大事业就有多大，但凡



成大事者都善于与自己不喜欢的人合作；领导者要学会化整为零，只要让反对者不至于集体行动就行；领导者要强化统一战线，倾听群众的声音、发挥群众的智慧、满足群众的需求；对于支持者要严格要求，领导者要注意引导和教育，培养他们的大局观和组织观。

巧技能 23：借 势	
步骤一	能力是基础
步骤二	尊重、信任是关键
步骤三	“开小会”不可少
步骤四	业务熟
步骤五	信息灵



后 记

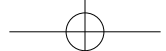
23 个真实场景，一定与您密切相关。

您可以按本书的顺序从头到尾逐一阅读，也可以挑选您感兴趣的场景先读。

阅读并成功实践针对这些场景的巧技能之后，众多的伯乐会来欢迎您！

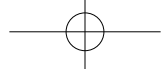
为方便您查阅每个场景的主要内容及其中的巧技能，现将各场景的核心内容汇总如下：

场 景	巧 者	成长不够者	巧 技 能
场景 1：会干活，还要会推销自己	弱却有心	不向上、不向前，就会止步不前	提升自己
			研究领导
			寻找交集
			主动表现
			持续行动
场景 2：谏言是把剑	换位思考	“万言书” 缺少话语权	干好业务，完成 KPI
			研究领导心理
			完成方案准备，利弊分析
			检查细节
场景 3：电梯偶遇领导	善于总结	准备不够	选择合适时机谏言
			领导不认识您：主动自我介绍
			与领导不熟：忌不讲话，避免尴尬
			领导问工作：多总结工作，牢记关键数据
			领导关心生活：多闲聊琐事
			与领导没有话题：学会赞美



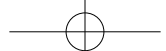
续表

场 景	巧 者	成长不够者	巧 技 能
场景 4：汇报是个技术活	巧在积极	只会埋头干	主动汇报
			准备充分
			效率第一
			结论先行
			中途汇报
			把握轻重
			掌握分寸
			不要越权
场景 5：报销那点事儿	巧在换位	两个极端	强而不霸，先向领导展示成果
			沟通系统，提前向领导请示
			换位思考，委婉地陈述报销意图
			细节感人，不给上司添麻烦
场景 6：约见领导	时间利用	抱怨上司	与领导当面约定时间
			请领导决定时间
			利用等待时间读书
场景 7：被领导批评了	巧在吸收	隐忍还是还击	珍惜领导的指正，接受批评并努力改正
			成长比成功更重要，磨练意志，克服缺点
			主动关心领导增加其安全感，细节感人，将领导注意力转移到问题上来
场景 8：布置“分外活儿”	巧在权衡	不懂拒绝	权衡利弊
			无法承担的：学会拒绝，转变思维，把选择题交给领导
			无法拒绝的：以积极的态度用心积累
			不要产生抵触情绪，坚信伟大是逼出来的
场景 9：遇到“工作狂”上司	把上司当“富矿”	顶撞	真正热爱自己的工作，并以此为乐：学习、敬佩
			把工作当成逃避手段：掌握沟通巧技能
			不太容易相信别人的人：掌握沟通巧技能
			从工作中找自信：关心对方
			时间管理混乱：帮助规划
			把“给别人派活”当乐趣：权衡后可考虑换工作



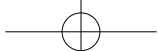
续表

场 景	巧 者	成长不够者	巧 技 能
场景 10：遇见“色狼”上司	巧在智慧	选择忍耐	严正拒绝，摆明立场
			告知婚恋状况，拉远距离
			避免单独相处
			告知公司、报警
场景 11：谈晋升，“度”如何把握	巧在“度”	明要位置	硬实力是基础
			打造自己的专属标签
			与上级领导良好沟通
			汇报工作注意方式方法
场景 12：谈加薪：有点累心	巧在谈心	太直接	注重组织生态格局的平衡
			认清自己
			组织内薪酬标准匹配
			组织外部薪酬竞争性对比
			感谢上级指导、帮助
场景 13：“一把手”跨级安排进入	巧在不明说	压人	用价值引导上级
			掌握恰当的时机
			牢记沟通次序
			客观阐述进入理由
			征得上级许可
场景 14：分管领导“卡脖子”	从下往上沟通	直接找“一把手”	遵守组织程序
			主动沟通、及时汇报
			积极与主管领导沟通
			切忌自上而下施压
场景 15：提拔之后	巧在低调	被提拔后迅速膨胀	遵守组织流程
			营造和谐的组织氛围
			低调和谦虚
			感恩和敬畏
			增强责任感
场景 16：空降之后	明确角色	弱却霸，急于决策	提升能力
			善于沟通
			明确自我价值
			迅速进入状态
			了解实务
			有序推动工作
			做好与上与下沟通



续表

场 景	巧 者	成长不够者	巧 技 能
场景 17: 离职之前	用心做好最后一天	不注意关系的维护	善始善终
			坦诚沟通
			帮助原公司进步
			与以往上司成朋友
			管理好自我形象
场景 18: 夹缝中的危机沟通	平衡的艺术	心理失衡	做好本职工作, 敢于担当
			给同事留机会, 战略思维
			强而不霸, 弱却有心
			对上敬重, 对下友善
			控制情绪, 抓住需求
场景 19: 意见不一致时	巧在用心	弱却霸	尊重差异, 展示特色
			控制情绪, 尊重差异
			倾听领导, 多方权衡
			弱却有心, 巧妙沟通
			端正位置, 有选择地服从
场景 20: 信任是件珍品瓷器	尊重差异	取信无能、因事见疑	提升自我, 展示特色
			信任是一种能力, 先学会信任上司
			尊重差异, 向上司学习
			强而不霸, 让上司放心
			弱却有心, 让上司看到你的努力
场景 21: 外行指挥内行	做好工作是基础, 调整心态是关键	柳倪之争	明白存在就有合理性
			做好工作是基础
			调整心态是关键
			专而不霸, 要“接地气”
			良好工作氛围是自己营造的
场景 22: 难启齿, 又不得不讲	借系统之力	要么不讲, 要么“不会讲”	正视问题, 不宜草率
			隐瞒不报是大忌
			选择时机, 找准场合
			巧借系统之力
			工夫在平时, 包容性的组织文化很重要
场景 23: 如何搭班子	巧在借势	管好派系	能力是基础
			尊重、信任是关键
			“开小会”不可少
			业务熟
			信息灵



本书是团队成员高效合作的又一结晶和新成果。无论是形式、内容，还是风格，我们都力求有所创新。

刘平青整体构思、拟订框架并细节把握，许爽、任静、杨芳、雷泽婧、崔遵康、黄伟敏、王晓婷积极参与，进行了大量有价值的创造性工作，尤其是任静协助统稿，高效投入，成效显著。

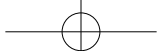
本书的部分场景，我们在总裁班、EMBA 班、MBA 班、企业内训课程中研讨过多次，感谢众多的学员贡献了他们的智慧。

本书的创作灵感，源于与王二华、角志浩多次高质量的对话。

感谢北京理工大学、电子工业出版社领导的帮助和指导！

感谢每一位读者及众多朋友的支持！

刘平青

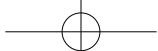


参考文献

- [1] 奥罗克. 管理沟通——以案例分析为视角 (第4版). 康青, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [2] 杜慕群. 管理沟通案例. 北京: 清华大学出版社, 2013.
- [3] 弗雷德里克·吉伯特. 向上汇报. 信任, 译. 北京: 北京联合出版公司, 2016.
- [4] 高朋. 命运: 掌控你人生的命脉玄机. 江苏: 江苏文艺出版社, 2015.
- [5] 姜维. 沟通金字塔: 思考、表达、实现的策略和技巧. 北京: 电子工业出版社, 2017.
- [6] 蒋巍巍. 向上管理: 如何正确汇报工作. 北京: 人民邮电出版社, 2015.
- [7] 李卓汐. 向上管理——做高效能下属. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [8] 李宗厚. 不会管理上司你还怎么拼职场. 北京: 新世界出版社, 2015.
- [9] 李宗厚. 不会汇报工作还敢拼职场. 北京: 新世界出版社, 2015.
- [10] 刘平青, 等. 沟通巧技能. 北京: 电子工业出版社, 2017.



- [11] 刘平青, 等. 晋升沟通巧技能. 北京: 电子工业出版社, 2017.
- [12] 刘平青, 等. 管理沟通. 北京: 电子工业出版社, 2016.
- [13] 刘平青, 等. 员工关系管理(第二版). 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [14] 刘平青, 等. 领导力开发: 理论、方法与案例. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [15] 刘平青, 等. 职业生涯与人生规划. 北京: 北京大学出版社, 2014.
- [16] 齐忠玉, 孙科炎. 与领导沟通的7个技术. 北京: 中国电力出版社, 2010.
- [17] 秦涛. 历史上的不倒翁. 北京: 人民日报出版社, 2013.
- [18] 王瑞永. 管理沟通——理论、工具、测评、案例. 北京: 化学工业出版社, 2014.
- [19] 岩田松雄. 管理你的老板. 张琦, 译. 北京: 北京时代华文书局有限公司, 2014.
- [20] 阳亚菲. 没有处不好的上司, 没有管不了的下属. 广州: 广东经济出版社, 2013.
- [21] 阳亚菲. 性格决定领导力. 广州: 广东经济出版社, 2012.
- [22] 余世维. 有效沟通. 北京: 北京联合出版公司, 2012.
- [23] 余世维. 中层危机. 北京: 北京大学出版社, 2009.
- [24] 赵才萱. 大唐名相魏征传. 天津: 南开大学出版社, 2015.



反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为，歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：（010）88254396；（010）88258888

传 真：（010）88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036